

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh strategie řízení prodejních sil v pojišťovně
The Design of Sales Force Management Strategy in the Insurance Company

Student: Bc. Barbora Sochová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tereza Navrátilová

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh
vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2010

.....

Děkuji paní Ing. Tereze Navrátilové za odborné vedení práce, mnoho cenných podnětů a rad.

Děkuji vedení a zaměstnancům České pojišťovny Agentury Opava a Bruntál za vstřícný přístup, poskytnutí informací a podkladů při zpracovávání této práce.

Obsah

1	Úvod	6
2	Teoretická východiska řízení prodejních sil	8
2. 1	Teorie prodeje	8
2. 1. 1	Prodejci	10
2. 2	Osobní prodej	12
2. 3	Lidský kapitál	13
2. 4	Řízení lidských zdrojů	14
2. 4. 1	Úkoly řízení lidských zdrojů	16
2. 4. 2	Oblasti řízení lidských zdrojů	17
2. 4. 3	Strategické řízení lidských zdrojů	21
2. 4. 4	Politika řízení lidských zdrojů	23
2. 4. 5	Fluktuace zaměstnanců	23
3	Charakteristika pojišťovny	26
3. 1	Profil České pojišťovny	26
3. 1. 1	Český pojistný trh a Česká pojišťovna	28
3. 2	Organizační struktura	30
3. 3	Lidské zdroje v České pojišťovně	30
3. 3. 1	Charakteristika zaměstnanců v oblasti distribuce	31
3. 3. 2	Kariéra v České pojišťovně	32
3. 4	Adaptační program nováčka	34
3. 4. 1	Finanční podpora nováčka v průběhu adaptačního programu	34
3. 4. 2	Vzdělávání nového obchodníka	35
3. 4. 3	Osobní rozvrh obchodníka	37
3. 5	Pobočka České pojišťovny v Opavě	39
4	Metodika marketingového výzkumu	41
4. 1	Přípravná fáze	41
4. 1. 1	Plán výzkumu	41
4. 2	Realizační fáze	44
5	Analýza získaných údajů	46
5. 1	Vyhodnocení písemného dotazování	46
5. 1. 1	Identifikační otázky	46
5. 1. 2	Hlavní otázky	46

5. 2	Vyhodnocení telefonických rozhovorů.....	51
5. 3	Vyhodnocení skupinového interview	53
6	Návrh strategie řízení prodejních sil	58
6. 1	Nábor nových prodejců.....	58
6. 2	Adaptační program	61
6. 3	Charakteristiky práce	65
7	Závěr	68
	Seznam použité literatury	70
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Přílohy	

1 Úvod

Prodej je v mnoha kulturách považován za starodávne umění. Důležitou roli v rámci prodeje hraje nejen samotný produkt, služba či myšlenka, která se prodává, ale především osoba prodejce. Právě prodejce může totiž ovlivnit, zda si zákazník daný produkt zakoupí či nikoliv.

V současné době úloha zaměstnanců v organizacích narůstá. Mnoho organizací již pochopilo, že právě zaměstnanci mohou být zdrojem jejich úspěchu či konkurenční výhody, zvláště pak jedná-li se o organizace, které se zabývají osobním prodejem.

Pojišťovny prodávají své produkty prostřednictvím osobního prodeje, tedy pomocí pojišťovacích agentů. Tito agenti se musí naučit nejen prodávat produkt nehmotné povahy, ale především se musí naučit jednotlivým prodejním dovednostem. Někdo se s charakteristikami úspěšného prodejce rodí, jiný se jim musí naučit. Proto se do popředí dostávají programy, které zaměstnance efektivně zorientují, řídí, vzdělávají, motivují a odměňují. Každá organizace by měla umět rozpoznat, získat, rozvíjet a hlavně udržet si kvalitní pracovníky. Je totiž výhodnější investovat do stávajících zaměstnanců, než-li neustále nabírat a zaučovat nové.

Tato práce se zabývá konkrétní organizací a to Českou pojišťovnou, její agenturou Opava a Bruntál, specializující se na retailovou klientelu v občanském pojištění.

Česká pojišťovna se v současnosti potýká s dosti velkou fluktuací prodejců. Jedná se především o prodejce „nováčky“, kteří v této pojišťovně pracují v rozmezí od 1 měsíce do jednoho roku. Vedení pobočky v Opavě zastává názor, že důvodem tohoto odchodu může být chyba v programu adaptace, školení či přístupu k nováčkům.

Výzkum, který by zhodnotil efektivnost programu, podle něhož jsou nováčci zaučováni a zařazováni do systému České pojišťovny, ještě nikdy neproběhl. Vedení má proto zájem, získat od svých zaměstnanců zpětnou vazbu a případnou chybu napravit.

Cílem diplomové práce je na základě zpracování teoretických podkladů současného adaptačního programu prodejců České pojišťovny vytvořit východiska pro výzkum a následně navrhnout změny, které povedou ke zvýšení účinnosti marketingové strategie řízení prodejců pojišťovny.

Cílem marketingového výzkumu je identifikovat základní chyby v programu adaptace nováčků České pojišťovny. Následně navrhnout korekce a zlepšení, vedoucí ke zvýšení efektivnosti tohoto programu a omezení odchodů nováčků.

Stěžejním úkolem marketingového výzkumu bude zjištění, zda jsou prodejci „nováčci“ spokojeni s průběhem svého zapojení do zaměstnání a podmínkami, které ho doprovází a schopností nadále pokračovat v činnosti pojišťovacího agenta.

Diplomová práce je rozdělena do 5 ucelených částí. V první části jsou uvedena teoretická východiska ke zvolené problematice, především teorie prodeje a řízení lidských zdrojů. V druhé části je uvedena charakteristika České pojišťovny a jejího adaptačního programu nováčků. Další části se již zabývají provedeným výzkumem, jedná se o metodiku výzkumu, následnou analýzu získaných údajů a návrh strategie pro řízení prodejních sil v pojišťovně.

V průběhu posledních let jsem absolvovala několik brigád. V rámci těchto brigád jsem se dostala do oblasti prodeje i řízení lidských zdrojů. Tato tematika mě zaujala, a proto jsem si ji zvolila jako téma své diplomové práce. Konkrétní problematika týkající se fluktuace a adaptačního programu byla zvolena po domluvě s vedením ČP, které mi umožnilo tuto práci realizovat a zároveň by chtělo této práci využít jako podklad řešení aktuálního problému s odchodem nováčků.

2 Teoretická východiska řízení prodejních sil

2. 1 Teorie prodeje

Definice prodeje

„Prodej je druh obchodní činnosti vedoucí k výměně zboží či služby za jiný druh zboží či služby nebo případně za peníze, či jinou hodnotnou věc.“ [14]

Prodej představuje proces určování potřeb a přání potenciálního zákazníka a zároveň způsob představování výrobku, služeb nebo nápadu, který motivuje zákazníka ke koupi. [18]

Podstata prodeje

Jedná se o postup, při kterém jsou lidé přesvědčováni, že zrovna daný výrobek nebo služba má mnohem vyšší hodnotu, než je cena za něj požadovaná.

Současná tržní společnost je založená na principech vzájemného prospěchu a svobodné volby. Každá strana vstoupí do obchodního vztahu pouze v případě, že bude mít pocit prospěšnosti. Zákazník má na volném trhu vždy několik možností. Službu či výrobek může koupit od daného prodejce, může ho koupit od někoho jiného, popř. se může rozhodnout nic nekupovat, či koupit něco jiného.

Koupě výrobku nebo služby je podmíněna přesvědčením zákazníka, že daný produkt je ten nejlepší dostupný, ale také, že za vynaložené peníze nepořídí nic lepšího. Prodejce má za úkol přesvědčit zákazníka o tom, že produkt splňuje vyžadované podmínky a vymámit ze zákazníka závazek koupě.

Prodej stojí na dvou základních podstavcích:

- **Zlaté pravidlo** - ke každému zákazníkovi by se prodejce měl chovat tak, jako by byl tou nejvýše důležitou osobou a jak chce, aby se jiní prodejci chovali k němu.
- **Faktor přátelství** - profesionální přátelství, největší radost z prodeje by měla být dána uspokojením zákazníka a jeho spokojeností. [6]

Cíl prodeje

Základním cílem prodeje je prodat. Prodejce se snaží prodat své produkty efektivním způsobem a s přiměřenými náklady. Jeho cílem je vytvoření zisku. [18]

Proces prodeje

Obecný proces prodeje se skládá z 6 základních kroků. Nejprve musí být provedeno vyhledávání zákazníků, které je spojeno se získáváním informací, následuje první kontakt se zákazníkem a představení konkrétního výrobku. Poté se snaží prodejce prodej uzavřít a získat další možné kontakty. [17]

Vývoj prodeje v čase

Prodej se neustále vyvíjí, v minulosti byly tehdejší prodejní metody založeny na principu reakce na zákazníkovi potřeby. Zákazníci byli naivní, nezkušení a nedostatečně informovaní. V minulosti se jednalo s jedním zákazníkem, který ovlivňoval nabídku.

V takovémto jednoduchém světě se využíval čtyřdílný model AIDA. Pozornost (A = Attention), zájem (I = Interest), touha (D = Desire) a činy (A = Action), tyto čtyři charakteristiky se zabývaly způsoby, jakými lze uzavírat obchody. V případě uzavření obchodu již nebylo třeba opětovného setkání se zákazníkem.

V dnešní době jsou zákazníci naopak zkušení, obezřetnější, časově vytížení, vzdělanější a o mnoho více informovaní. Jsou si vědomi velké nabídky produktů a také množstvím nabízejících. Uvědomují si také silné a slabé stránky nákupu a proto nakupují pečlivěji. Celý proces prodeje se tedy stává složitějším.

Konkurence je dnes rozhodněji a svérázněji. Prodejci mezi sebou soutěží v oblasti ceny, jakosti, služeb, schopností, záruk či financování. Současný trh je přesycen, konkurenti se snaží pracovat dříve, houževnatěji a déle s cílem sehnat popř. přebírat zákazníky. Potencionální zákazníci jsou obklopeni prodejními nabídkami. Trhy se rychle mění a smršťují a tím se mění také velikost peněžních zdrojů, jimiž zákazníci disponují.

Smysl obchodu lze v současné době nalézt v získání a udržení zákazníka. Vybudování a udržení dobrých vztahů se zákazníky je v současnosti podstatou profesionálního prodeje. Tento vztah je založen především na důvěře a důvěryhodnosti. Prodejce musí umět získat a udržet si zákazníka nastalo a to prostřednictvím přesvědčení zákazníka o nejvyšší kvalitě, nejnižším riziku a nejlepší nabídce, které nikde jinde nenajde. Dodrží-li prodejce své sliby, závazky a vzniklý vztah nebude zanedbávat, udrží si své zákazníky. [6]

2. 1. 1 Prodejci

Organizace může mít vlastní prodejní síly, ale může využívat i smluvní prodejce a to např. pracovníky výrobního podniku, obchodní agenty apod. [8]

V náplni práce prodejců se nachází příprava prodeje, samotná prodejní činnost, poprodejní činnosti a prodejní administrativa.

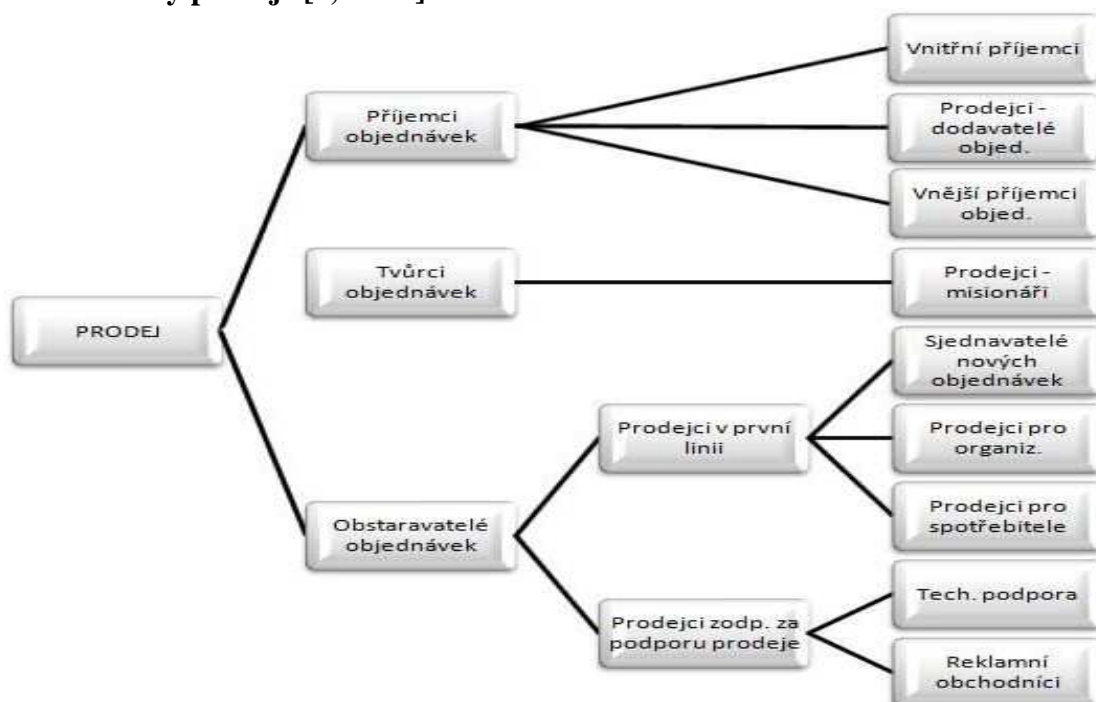
Mezi základní činnosti, které prodejci vykonávají, náleží aktivní vyhledávání nových zákazníků, udržování vztahů se stávajícími zákazníky, příjem a předání získaných objednávek, sběr informací, prognózování vývoje, spolupráce na přípravě plánů prodeje, zavádění nových výrobků na trh či řízení reklamací a stížností.

Pro práci u zákazníka musí být prodejce patřičně vybaven, jedná se o pomůcky materiálně technické, podklady a informace. [17]

Druhy prodeje a prodejců

Prodejní situace mají různé charaktery, proto také existuje mnoho druhů prodejní práce. Prodej se liší v závislosti na charakteru prodejního úkolu. Existuje zásadní rozdíl mezi těmi, kdo objednávku přijímají, kdo ji vytvářejí a těmi kdo ji obstarávají. Prodejci, kteří přijímají objednávky, jednají již se zavedenými klienty. Ti, kdo objednávku vytvářejí, objednávku nepřijímají, ale jednají s lidmi, kteří objednávky specifikují. Lidé obstarávající objednávky přesvědčují zákazníky o přímém zadání objednávky. [1]

Obr. 2.1 Druhy prodeje [1, str. 5]



Příjemci objednávek – např. prodavač v maloobchodě. Při výběru zboží má zákazník naprostou volnost, prodejce není přítomen. Prodavač pouze přijímá platbu a předává zboží, plní tedy transakční úlohu. Dalším typem je telemarketingový prodejní tým, který přijímá objednávky telefonicky, a tím pomáhá prodejcům v terénu.

Tvůrci objednávek – úkolem těchto prodejců je přesvědčit zákazníka, aby upřesnil výrobky od prodejce. Prodejce tímto způsob sice neuzavírá obchod, ale získává klientelu.

- *Prodejci – dodavatelé* mají za úkol dodat výrobek, který je požadován.
- *Vnější příjemci objednávek* navštěvují zákazníka a reagují na jeho požadavky, zboží však nedodávají.

Obstaravatelé objednávek – hlavním úkolem těchto prodejců je zákazníka přesvědčit o koupi přímo na místě.

A) Jedná se o prodejce v první linii.

- *Prodejci sjednávající nové obchody* získávají nové zákazníky či organizace, které ještě u prodejce nikdy nic nekoupili.
- *Prodejci pro organizace* udržují úzké dlouhodobé vztahy s organizacemi.
- *Prodejci pro spotřebitele* prodávají fyzické produkty a služby.

B) Prodejce v první linii doplňuje skupina zabezpečující prodejní podporu.

- *Prodejci zajišťující technickou podporu* jsou zaměřeni na vysoce odborný produkt. Jednání často bývají složitá a odborníci jsou schopni poskytnout vyžadované informace.
- *Reklamní obchodníci* podporují prodeje v maloobchodu a velkoobchodu. [1]

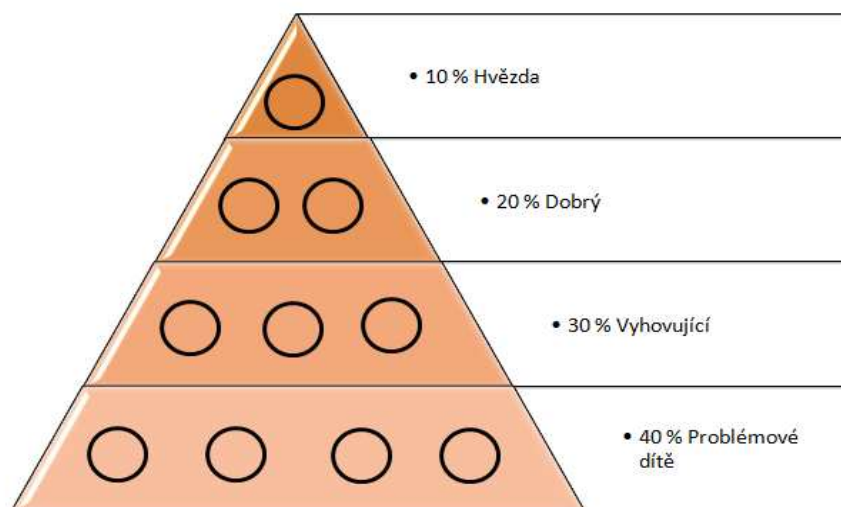
Mezi prodejci existuje velké množství osobností. Tito prodejci se liší v chování, postojích či výkonnosti. Týmy prodejců se skládají z těch „co se drží při zemi“ a těch „co létají vysoko“. Prodejci, kteří se drží při zemi, umí pracovat tvrdě, ale jejich výsledky nejsou odpovídající. Prodejci, kteří míří vysoko, jsou tvořiví, vzdělaní a výkonní.

Dle analýzy úrovně celkové kvality práce a výkonnosti jednotlivých prodejců je lze rozdělit do 4 základních skupin. Jedná se o hvězdy, dobré, vyhovující a problémové děti.

Úkolem organizace, je zjistit, jak se hvězdy chovají, jakým způsobem pracují s informacemi, jakým způsobem plánují, řídí pracovní čas, využívají prostředky pro obchodování atd. Poznání těchto podrobností může zlepšit metody školení pro ostatní prodejní síly.

Důležité je zaměřit pozornost na prostředí, v němž se prodej a nákup odehrává, což umožňuje nalézt oblast, ve které se lze produktivně zlepšit. [11]

Obr. 2.2 Rozdělení prodejců podle jejich celkové výkonnosti [11, str. 207]



2. 2 Osobní prodej

Existuje mnoho definic osobního prodeje. Jedná se o ústní prezentaci při rozhovoru s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem uzavření prodeje. Osobní prodej lze také definovat jako osobní komunikování informací s cílem přesvědčit potenciálního zákazníka, aby koupil to, co uspokojí jeho potřeby.

Podstatou osobního prodeje je schopnost prodejců komunikovat prospěšnosti nabídky prostřednictvím sociálních dovedností prodejců. [18]

V rámci osobního prodeje probíhá 6 základních činností. Jedná se o:

- A) *Vyhledávání potencionálních zákazníků a jejich kvalifikace* - prodejce musí nejdříve identifikovat a kvantifikovat potencionální zákazníky.
- B) *Předběžné oslovení* - prodejce se musí dozvědět od zákazníka co nejvíce informací a určuje základní cíle.

D) *Prezentace a demonstrace* – v této fázi využívá prodejce pravidlo AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) a také přístup FABV (Features, Advantages, Benefits, Value). AIDA se snaží získat pozornost, udržet zájem, vzbudit touhu a dosáhnout akce. FABV využívá vlastností, výhod, benefitů a hodnoty. Fyzickou stránku prodejní nabídky popisují vlastnosti, výhody podávají vysvětlení vhodnosti právě pro daného zákazníka. Ekonomické, technické, servisní a sociální užítky prezentují benefity. Hodnota představuje cenu nabídky.

Překonání námitek - zákazníci v průběhu nebo na konci prezentace většinou vznášejí námitky, které musí prodejce překonat. K tomu slouží dva základní přístupy: psychologická a logická rezistence. Aby prodejce tyto námitky překonal, musí přistupovat k zákazníkovi pozitivně a pokládat otázky, které mu ujasní podstatu námitek. Následně na námitku odpovídá, vysvětluje a vyvrací ji.

C) *Uzavření obchodu* - jedná se o fyzické uzavření prodeje.

Následné kroky a udržování - pokud chce prodejce vědět, zda je zákazník spokojen a bude dále nakupovat, je vhodné, aby prodejce okamžitě po obchodu potvrdil všechny detaily prodeje (uzavření smlouvy), podmínky a další důležité záležitosti. Nadále by měl zůstat se zákazníkem v kontaktu. [12]

2. 3 Lidský kapitál

Lidský kapitál reprezentuje lidský faktor v organizaci. Jedná se o kombinaci inteligence, dovednosti a zkušenosti, která dává organizaci její specifický charakter.

Lidské složky organizace představují ty složky, jež jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí. Pokud jsou tyto složky řádně motivovány, zabezpečují dlouhodobé přežití organizace. [5]

„Lidé mají vrozené schopnosti, chování a osobní energii a tyto složky vytvářejí lidský kapitál, který vnášejí do své práce. A jsou to oni a nikoliv jejich zaměstnavatelé, kdo vlastní tento kapitál a rozhoduje kdy, jak a kam jej budou vynakládat a jím přispívat k dosažení nějakého cíle. Jinými slovy, mohou volit. Práce je dvoustrannou výměnou hodnot a nikoliv jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníkem.“ [5, str. 72]

Zaměstnance lze chápat také jako ztělesnění souboru dovedností, které si mohou zaměstnavatelé „pronajmout“.

Teorie lidského kapitálu vyzdvihuje přidanou hodnotu, pomocí které lidé mohou přispět organizaci. Dívá se na lidi jako na aktivum a zdůrazňuje přínosnost užitečných výhod, v případě, že organizace do lidí investuje. [5]

2. 4 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“ [3, str. 27]

Řízení lidských zdrojů představuje jednu z nejnovějších koncepcí personální práce. V zahraničí se tato koncepce začala formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Pomalu se stává jádrem řízení organizace, nejdůležitější složkou a zároveň úlohou manažerů. Do pozice nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti se dostává člověk. Jeho význam pro organizaci neustále roste.

Hlavní charakteristiky:

- propojení podnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů,
- komplexní a logicky promyšlený přístup,
- orientace na oddanost a angažovanost,
- investice do zaměstnanců,
- lidský kapitál představuje zdroj konkurenční výhody,
- unitaristický přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům. [3]

Dělení

Řízení lidských zdrojů lze chápat za filozofii, která ukazuje, jak by se mělo v zájmu organizace se zaměstnanci zacházet. Existuje mnoho přístupů dělení řízení lidských zdrojů, jedním z nejzákladnějších dělení je na tvrdou a měkkou podobu. Oba přístupy se snaží dosáhnout přidané hodnoty a konkurenční výhody.

- **Tvrdá podoba**

Tato podoba řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení a také na racionalitu. Filozofie „kšeftu a povinností“ asi nejlépe vystihuje tuto podobu řízení lidských zdrojů. Lidé představují kapitál, díky němuž organizace dosáhne zisku za podmínky, že do něj investuje.

- **Měkká podoba**

Důraz je kladen na komunikaci, motivování a vedení. S pracovníky se jedná jako s vysoce ceněným aktivem, zdrojem konkurenční výhody plynoucím z oddanosti, angažovanosti, adaptability a vysoké kvality těchto pracovníků. Klíčovou úlohu zde hraje vzájemnost (přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků jsou shodné) a kultura organizace. [5]

Cíle řízení lidských zdrojů

„K tomu, aby firma mohla úspěšně plnit svůj cíl, je žádoucí, aby byl dosažen soulad mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. Je zdůrazňován požadavek, aby systémy lidských zdrojů byly řízeny tak, aby byly v souladu se strategií organizace.“ [7, str. 5]

Ekonomické cíle

optimální využití lidské práce a ostatních výrobních faktorů s cílem dosažení nutného výkonu organizace a jejího přizpůsobení se okolí,

- zlepšování a zvyšování struktury a kvality fungování pracovníků v organizaci,
- ekonomické zhodnocení potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj a současně zvyšování kreativity,
- stanovení a stabilizace personálních nákladů v optimální výši,
- systém odměňování založený na výkonu, který stimuluje rozvoj aktivit a zvyšování schopností pracovníků.

Sociální cíle

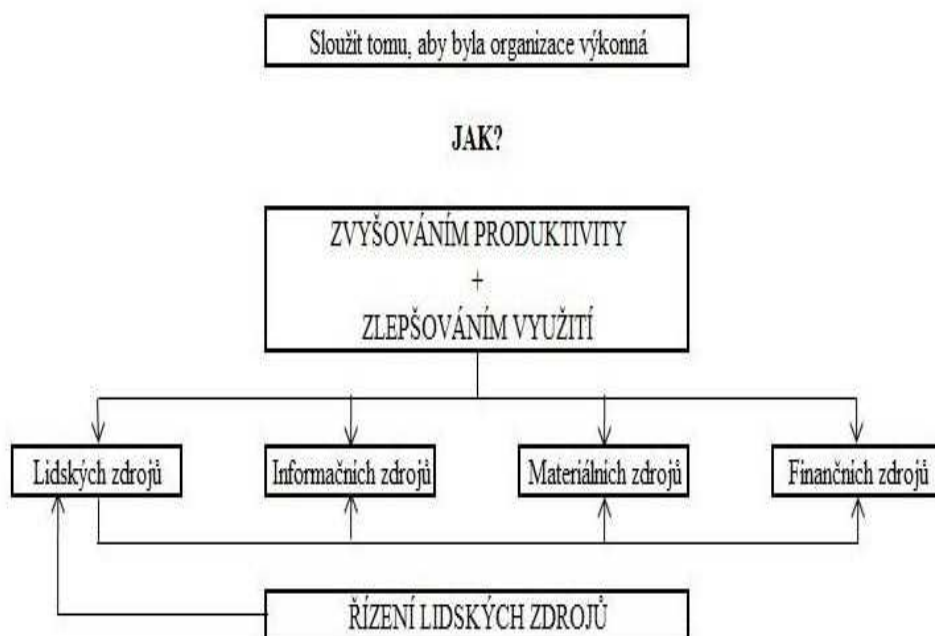
- výkon práce spojený s naplňováním osobních cílů pracovníků,
- ztotožnění s cíli organizace,
- motivace pracovníků, podpora jejich sebezvoje, zvyšování kvalifikace a kreativity při řešení problémů,
- spokojenost pracovníků s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím i vnitřním klimatem organizace. [7]

2. 4. 1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Základním úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit výkonnost organizace a neustále ji zlepšovat. Organizace disponuje určitými zdroji, které jsou navzájem propojené, jedná se o zdroje lidské, informační, materiální a finanční. Výkonnost organizace lze zvyšovat pouze neustálým zlepšováním těchto zdrojů. [3]

Ve zjednodušené podobě je možno vymezit hlavní úlohu personální práce jako organizaci procesu změn a to ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace. To vše musí být v souladu s potřebami, jež vyplývají z požadavků ekonomického a sociálního okolí firmy i samotných pracovníků. [7]

Obr. 2.3 Obecný úkol řízení lidských zdrojů [3, str. 17]



Hlavní úkoly:

správné zařazení člověka na správné místo, snaha o to, aby byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa,

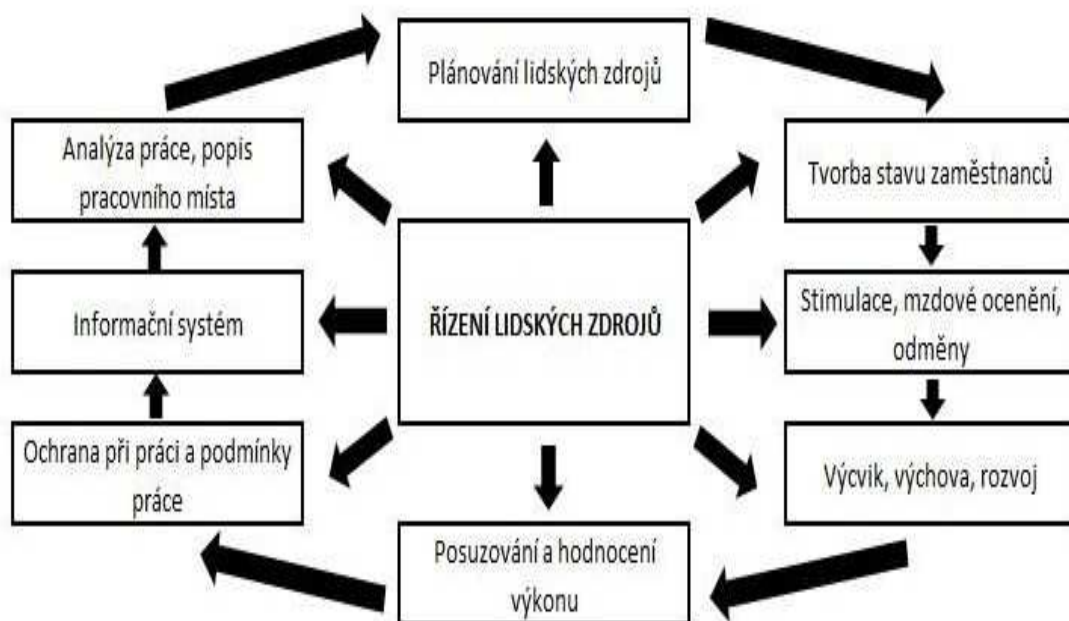
- tzv. tailoring neboli „šití“ pracovních úkolů a míst na míru danému pracovníkovi a tímto způsobem optimální využívání jeho schopností,
- optimální využívání lidských zdrojů v organizaci,
- efektivní styl vedení lidí, formování týmů a zdravých pracovních vztahů,
- rozvoj pracovníků organizace z hlediska personálního a sociálního,
- dodržování všech zákonů v oblasti zaměstnávání, práce a lidských práv. [3]

Hlavní aktivity ŘLZ

- organizace pracovních úkolů, rozvoj organizace, zapojování pracovníků a komunikace,
- snaha o zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů a to prostřednictvím vytváření klimatu důvěry a pozitivnější psychologické smlouvy,
- řízení znalostí, postupy pro zvládnutí a předávání znalostí s cílem zlepšit výkon organizace a to prostřednictvím zintenzivnění procesu učení,
- zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců),
- zkoumání a řízení pracovního výkonu, jeho hodnocení a zlepšování, rozpoznávání a uspokojování jednotlivých potřeb,
- rozvoj lidských zdrojů (vzdělávání celé organizace i jednotlivců, rozvoj manažerů a řízení kariéry),
- řízení a způsoby odměňování, odměny zásluhové i nepeněžní,
- pracovní vztahy ad. [5]

2. 4. 2 Oblasti řízení lidských zdrojů

Obr. 2.4 Oblasti ŘLZ [17]



Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů se zabývá rozbořem mezer mezi stanoveným cílovým stavem lidských zdrojů a stavem současným. Slouží k určování nutných cest a nákladů pro zacelení těchto mezer. [15]

Rozlišují se plány dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické, manažerské) a krátkodobé (operativní). Časový horizont bývá vymezen různě, obvykle krátkodobé plány nepřesahují půl roku až jeden rok, střednědobé plány se realizují v období od roku a půl až 2 let a za dlouhodobé jsou považovány ty, které zahrnují následujících 5 let. Časový horizont bývá odlišný pro různé kategorie či pracovní kvalifikační skupiny. Pro delší časový horizont jsou položky plánovány obecně. Čím kratší je horizont, tím více se plány detailizují a konkretizují. [3]

Tvorba stavu zaměstnanců

K naplnění volných míst v organizaci slouží získávání a výběr zaměstnanců, jedná se o nejviditelnější vnější oblast řízení lidských zdrojů. [15]

V rámci tohoto procesu vzniká nejprve potřeba, poté jsou stanoveny požadavky (klíčové, důležité, okrajové), stanoví se zdroje (vnitřní, vnější), definování metod získání zaměstnanců a také zvolení metody výběru (konkrétní kritéria). [17]

Manažer prodeje se často ocitá v nezvykle situaci související s nábořem a výběrem nových obchodních zástupců. Ocitá se v nové roli, protože „kupuje“ nového spolupracovníka. Je důležité provést výběr dobře, protože příští prodejní úspěchy záleží právě na kvalitě zaměstnanců prodeje. Mezi další důvody dobrého výběru patří vysoké rozlišná kvalita a efektivita práce prodejců, vysoké náklady na prodejce (zaškolení, odměny) či vnitřní hodnoty prodejce. [1]

Stimulace, mzdové ocenění, odměny

Základním cílem odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod je spravování mzdového rozpočtu takovým způsobem, aby zaměstnanci podávali maximální výkon a byli maximálně motivováni. Systém odměňování nastavuje výši základní mzdy, chystá bonusové programy a připravuje motivační programy. [17]

V moderním ŘLZ odměňování neznamená pouze finanční formy odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi za vykonávanou práci. Je mnohem širší, zahrnuje povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi a to nezávisle na jeho pracovním výkonu. Tyto odměny pracovníci dostávají z titulu

pracovního poměru či jiného pracovního vztahu. Formou odměny mohou být i věci či okolnosti, jež nejsou zcela samozřejmé. Jedná se o vnější odměny (vybavení pracoviště, vzdělávání) či vnitřní odměny (spokojenost, pocity pracovníka). Celková odměna se skládá z peněžních i nepeněžních forem odměn. [3]

Zaměstnanecké výhody představují ty složky odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny. Sledují několik cílů, mezi něž patří poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn s cílem získat a udržet kvalitní pracovníky. Rovněž se snaží uspokojovat potřeby zaměstnanců, posilovat jejich oddanost a závazek k organizaci. V rámci odměňování pracovníků vyplácejí podniky také příplatky a dávky svým zaměstnancům. [5]

Výcvik, výchova, rozvoj

„Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.“ [5, str. 491]

V anglickém originále se používá termín „training“, který lze vysvětlit v širším a užším významu. Širší význam odpovídá českému „odbornému vzdělávání“, zaměstnanec si osvojuje znalosti, dovednosti a chování, jež je vyžadováno konkrétní prací. V užším pojetí odpovídá českému slovu „výcvik“, zaměstnanec si osvojuje dovednosti a vyžadované chování. [5]

„Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.“ [5, str. 491]

Pro potřeby vzdělávání zaměstnanců je třeba nejprve identifikovat potřeby organizace. Následuje plánování a realizace vzdělávání. Proces by měl být zaměřen na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování determinující jeho práci. Důležité je zaměření na práci současnou i budoucí s cílem vytvoření flexibilní pracovní síly. [5]

Posuzování a hodnocení výkonu

V procesu posuzování a hodnocení výkonu jsou nejdůležitější osoby hodnoceného a hodnotitele.

„Hodnocený (Assessee). Osoba, jejíž chování je hodnoceno hodnotitelem (bud' při rozhovoru, nebo při vykonávání vzorků pracovních úkolů, anebo při práci).“ [4, str. 610]

„Hodnotitel (Assessor). Jedinec, který pozoruje a vyhodnocuje cílové chování jiné osoby proto, aby zhodnotil, zda tato osoba je nebo pravděpodobně bude schopna efektivně vykonávat svou roli, úlohu či funkci.“ [4, str. 610]

Proces hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří časových období. Jedná se o období přípravné, ve kterém se stanovuje předmět hodnocení, probíhá analýza pracovního místa, stanovují se kritéria výkonu či jeho hodnocení a nakonec jsou zaměstnanci o připravovaném hodnocení a kritériích informováni. Druhé období představuje získávání podkladů a informací, dochází také k pořízení jejich záznamu. Poslední období představuje vyhodnocení informací o pracovním výkonu. Pracovní výsledky jsou vyhodnocovány dle standardního postupu, při kterém jsou dodržovány veškeré zákony z oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Zároveň se vytváří dobrá pověst zaměstnavatele. [3]

Ochrana při práci a podmínky práce

Pracovníka v průběhu jeho pracovního procesu nejvíce ovlivňuje pracovní prostředí, ve kterém se pohybuje. To je tvořeno souhrnem všech podmínek, které vytváří faktory práce. Mezi podmínky lze zařadit materiální podmínky, technologii, organizaci práce či společenské podmínky. Faktory, které pracovní podmínky vytváří, mohou být fyzikální, chemické, biologické, sociální či psychologické. Pracovní prostředí významně ovlivňuje pracovní pohodu, výkon, jeho kvalitu ale i zdravotní stav pracovníka (tělesný i duševní). Vše kolem pracovníka se zpravidla odráží ve vztahu k jeho zaměstnavateli.

V rámci pracovního prostředí je nutné dbát na maximální bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníka. Zaměstnavatel má povinnost vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Musí odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka. Tato povinnost je mu uložena, kontrolovatelná a dozor nad ní provádí Ministerstvo práce a sociálních věcí a jemu podřízené orgány. [3]

Informační systém

V dnešní společnosti jsou informace klíčovým předpokladem úspěšné manažerské práce. Informace představují druh zprávy, která slouží jako podklad pro rozhodování. Závisí na 4 základních faktorech: kvalita, včasnost, kvantita a vhodnost pro činnost.

Informační systém se skládá z funkcí, které je informační systém schopen poskytovat, procesů, které informační systém podporuje a dat, která jsou předmětem zpracování. Informační systém představuje hierarchicky uspořádaný souhrn všech operací s daty, která jsou důležitá pro správu a řízení podniku. [18]

V rámci informačního systému je důležitá komunikace. Komunikace představuje proces přenosu informací od odesílatele k příjemci a to za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Podniková komunikace představuje specifický druh komunikace, který je realizován uvnitř podniku. Významně ovlivňuje vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi podnikem a jeho okolím. Organizaci propojuje informačně i vztahově. Významně se podílí na image podniku. [9]

Analýza práce, popis pracovního místa

Analýza pracovního místa popisuje práci v určitém zaměstnání a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl tuto práci vykonávat. Tento postup slouží k produkci informací o práci. V rámci tohoto procesu probíhá zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a rozbor informací o jednotlivých úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách, podmínkách a dalších souvislostech. Jde tedy o inventuru úkolů, odpovědnosti a podmínek, jež jsou spjaté s pracovním místem a jeho vazbami na jiná pracovní místa. [3] [4]

Analýza pracovního místa se dělí na dva základní okruhy. První okruh tvoří otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (např.: vykonavatel práce, název práce, požadavky a povaha práce, doba a místo výkonu práce, odpovědnost ad.). Odpovědi na tuto otázku podává popis pracovního místa a jeho pracovních podmínek.

Druhý okruh zastupují otázky týkající se pracovníka (např.: fyzické požadavky, duševní požadavky, dovednosti, vzdělání a kvalifikace, zkušenosti, ad.). Odpověď na tyto otázky tvoří tzv. specifikace pracovního místa nebo jeho požadavků.

Analýza pracovního místa by měla ukazovat skutečnost, tedy to, jak práce v okamžiku zjišťování vypadala, nikoliv jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti. Musí být proto splněn požadavek maximální přesnosti, aktualizace popisu a specifikace pracovních míst. [3]

2. 4. 3 Strategické řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení (strategic management) je kontinuálním procesem současně probíhajícími strategickými činnostmi – strategické analýzy, definování strategie, implementace strategie a kontroly.“ [2, str. 8]

Strategické řízení lidských zdrojů lze definovat jako přístup k rozhodování a plánování organizace, který se týká charakteru zaměstnávání lidí a zároveň se jedná

o strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu, způsobu odměňování a vztahů na pracovišti. [5]

Jedná se o praktické vyústění personální strategie organizace. Jde o konkrétní aktivitu, která směřuje k dosažení jednotlivých cílů, které jsou definovány v personální strategii. [3]

Významnou roli strategického řízení lidských zdrojů hrají strategické cíle. Jsou to všeobecně žádoucí budoucí stavy, kterých se organizace snaží prostřednictvím své činnosti dosáhnout. Jsou hlavní součástí strategie a jsou plánovány dlouhodobě. U těchto cílů je důležité, aby byly správně formulované. V mnoha literaturách se doporučuje tzv. SMART přístup (= chytrý přístup). Tato zkratka je převzata z angličtiny a je tvořena počátečními písmeny správně nadefinovaných vlastností strategických cílů. Jedná se tedy o:

- S (Stimulating) – směřování k dosažení co nejlepších výsledků,
- M (Measurable) – měřitelnost,
- A (Acceptable) – akceptovatelnost pro všechny zájmové skupiny,
- R (Realistic) – reálnost, dosažitelnost cílů,
- T (Timed) – časově omezené. [2]

U strategického řízení lidských zdrojů je charakteristické, že je integrované a vícenásobně propojené. S podnikovou strategií je vertikálně integrované, horizontálně integrované jsou tyto strategie mezi sebou navzájem.

Strategické ŘLZ se zabývá vztahem lidských zdrojů a strategického řízení organizace. Souvisí s obecným cílem organizace, tzn. plnit své cíle prostřednictvím lidských zdrojů. Zabývá se především kroky, které organizaci odlišují od konkurentů. [5]

Strategie ŘLZ používá jako svůj nástroj strategické neboli dlouhodobé personální plánování. Aby mohla zodpovědět na všechny otázky, které řeší obecně strategické řízení organizace a konkrétně strategické řízení lidských zdrojů, musí brát v úvahu vnitřní a vnější podmínky organizace. Tyto podmínky totiž ovlivňují perspektivní formování a fungování pracovních sil v organizaci a současně organizaci samotnou.

Vnější podmínky:

- vývoj populace a její dopad na reprodukci pracovních zdrojů a sil,
- vývoj trhu práce (vztah nabídky a poptávky pracovních sil),
- technické a technologické změny, které využívá nebo může organizace využít,
- hodnotová orientace lidí a její změny (profese, vzdělání, rodina, volný čas atd.),

- prostorová pohyblivost obyvatelstva, pracovních zdrojů a sil,
- legislativa sociální a pracovní, politika zaměstnanosti,
- ad.

Vnitřní podmínky

- související s organizací (velikost, struktura, produkce, kultura, personalistika aj.),
- související s prací (charakter, autonomie, rizika, rozmanitost aj.),
- související s pracovníky (počet, struktura, znalosti, mobilita, aj.).

2. 4. 4 Politika řízení lidských zdrojů

Politika řízení lidských zdrojů neboli personální politika představuje stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, které bude organizace uplatňovat. Politika definuje filozofii a hodnoty organizace a z nich odvozené principy jednání. Slouží jako doporučení při stanovování praktických postupů ŘLZ a při rozhodování o lidech. Politika nabízí obecný návod přístupu k různým aspektům zaměstnávání, který přijala organizace a tudíž i její zaměstnanci. Postup také uvádí kroky, které by měly být provedeny.

Politiku ŘLZ lze definovat jako souhrnnou deklaraci filozofie organizace a jejích hodnot a také jako návod pro jednání v různých oblastech. Mezi jednotlivé oblasti politiky ŘLZ patří např.: politika celková, stejných příležitostí, odměňování, rozvoje pracovníků, pracovních vztahů, techniky a technologie atd. [3]

2. 4. 5 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců představuje příchody a odchody zaměstnanců do organizace. Nový zaměstnanec nejprve projde procesem adaptace, stabilizace a nakonec může dojít k odchodu z organizace. [5]

Adaptace

Zaměstnanci hrají pro organizaci klíčovou roli, proto se je snaží organizace stabilizovat a dopomoci k uspokojení jejich osobních cílů. Do popředí personální politiky se dostává problém stabilizace a to zejména u nových zaměstnanců. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce a současně se musí začlenit do struktury sociálních vztahů i sociálního systému zaměstnavatele. Jedná se o adaptaci sociální a pracovní, které

jsou navzájem propojené. Zdárný proces řízení adaptace snižuje odchody zaměstnanců, zrychluje růst produktivity a zvyšuje pracovní spokojenost.

Velké organizace mají proces adaptace zpracován v orientačním programu. Orientace je v současné době považována za prostředek urychlení zapojení nových zaměstnanců do organizace. Proto jsou v současnosti investice a čas věnovaný na orientaci u mnoha organizací neustále zvyšovány.

Cílem je především vytvoření silných vztahů, podnícení angažovanosti a zapojení do procesu. Během orientace se organizace snaží zprostředkovat zaměstnancům firemní kulturu. Program vysvětluje její normy, hodnoty i činnosti v organizaci. Aby zaměstnanci dosáhli stálého výkonu a výkonnostních standardů, aby lépe pochopili firemní cíle, musí jim je orientační program tlumočit.

Orientační program může být rámcový, tedy určený všem nastupujícím zaměstnancům, nebo specifický. Při orientaci spolu spolupracují personalisté s liniovými manažery. Nezastupitelný v tomto procesu je přímý nadřízený, ten uvádí zaměstnance na pracoviště, seznamuje ho s kolegy, informuje ho o úkolech a činnostech a také o právech a povinnostech spojených se zaměstnáním.

Stabilizace

Dosáhne-li člověk určité úrovně materiálního blahobytu, začne více dbát na to, co v práci dělá či s kým pracuje. Do popředí se dostává smysluplná a podnětná práce, možnost rozvíjení a postupu. Zaměstnanci chtějí získat zpětnou vazbu, uznání a respekt.

Hlavní roli hraje při stabilizaci klíčových zaměstnanců přímý nadřízený. Od něj se také může odvíjet problém fluktuace zaměstnanců. Liniový manažer se musí naučit jak vést své podřízené (musí se naučit naslouchat, klást otázky, dávat najevo respekt, poskytovat zpětnou vazbu apod.). [7]

Odchody zaměstnanců

„Odchody pracovníků mohou být důsledkem negativních postojů k práci, malé spokojenosti a možností bez problémů najít náhradní zaměstnání jinde, tj. situace na trhu práce. Na druhé straně jsou odchody zcela normální součástí fungování organizace, a i když nadměrná míra odchodů může být dysfunkčním jevem, určitou úroveň lze očekávat a ta může být dokonce pro organizaci prospěšná.“ [5, str. 339]

Problémem při odchodu zaměstnanců mohou být vysoké náklady, které jsou spojeny s jejich odchodem. Tyto náklady lze členit na přímé a nepřímé. Mezi přímé

náklady patří náklady spojené s odchody (mzdové a administrativní náklady) a náklady na získávání náhradníků. Nepřímé náklady jsou spojeny se stráveným časem personalistů a liniových manažerů při výběru a získávání nových zaměstnanců, náklady na vzdělávání a výcvik. Nepřímé náklady jsou představovány také ztrátami. Ztráty mohou být způsobeny okamžitým odchodem zaměstnance ve chvíli, kdy za něj ještě není žádná náhrada a také sníženým výkonem nových zaměstnanců. Prostý pohled na náklady fluktuace však nestačí. Většina zaměstnání se dlouho předtím, než odejde, společnosti odcizí. Odcizení představuje ztrátu oddanosti, okrajovou produktivitu, absenci či aktivní činnost proti organizaci. Odcizení zaměstnanci vedou k odcizení zákazníků a odchody zaměstnanců vedou k odchodům zákazníků.

Většina manažerů je přesvědčena, že zaměstnanci odcházejí nebo zůstávají především kvůli penězům. Většina zaměstnanců však odchází z důvodů nesouvisejících s penězi, ale naopak se samotným zaměstnáním, kulturou, manažerem či pracovním prostředím. Interní důvody lze rozdělit do dvou kategorií, první představují faktory „přetažení“ (pull factors), druhou faktory „vytlačení“ (push factors). Je důležité si uvědomit, že tyto faktory jsou v pravomoci organizace a manažera, jež je mohou ovlivňovat a řídit. [10]

3 Charakteristika pojišťovny

3.1 Profil České pojišťovny

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou s dlouholetou a bohatou tradicí pojištění. Od roku 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu. Také je součástí Generali PPF Holdingu B. V., který působí ve 13 zemích střední a východní Evropy.

ČP nabízí všechny druhy pojištění, které jsou na českém trhu k dispozici. Orientuje se na retailovou klientelu v občanském pojištění a na střední a velké klienty v oblasti pojištění průmyslových a podnikatelských rizik.

Služby poskytuje buď přímo nebo prostřednictvím dalších spolupracujících dceřiných nebo makléřských společností na více než 700 obchodních místech v celé ČR.

Zaměstnává přibližně 4 100 zaměstnanců a 6 000 obchodních zástupců ve 29 obchodních regionech a více než 3 000 obchodních místech.

Významnou charakteristikou ČP je také její nezaměnitelná značka. Základem této značky je pavéza se třemi vzájemně se proplétajícími lipovými ratolestmi. Značka symbolizuje a zdůrazňuje historickou tradici a spojitost společnosti s českou státností (pavéza) a lipová ratolest symbolizuje národní strom České republiky. Propletení vyjadřuje sílu a ochranu.

Obr. 3.1 Značka ČP [13]



Historie a vývoj České pojišťovny

Česká pojišťovna a.s. je jedním z nejstarších pojišťovacích ústavů v českých zemích. Má bohatou tradici a je právní nástupkyní První české vzájemné pojišťovny. Až do roku 1968 byla ČP součástí původní Státní pojišťovny, poté došlo na základě teritoriálního principu k rozdělení na Českou a Slovenskou státní pojišťovnu. Dalším významným rokem je rok 1992, kdy došlo k privatizaci a ČP se stala soukromou akciovou společností. [13]

Tab. 3.1 Historie v datech

Rok	Historie a vývoj České pojišťovny
1740	po nástupu Marie Terezie snahy o vytvoření novodobých pojišťoven
1827	založení První České vzájemné pojišťovny – od ní se odvíjí tradice ČP a českého pojišťovnictví
1938 - 1945	správa pojistných kmenů německými pojišťovnami (2. světová válka)
1948	znárodnění a vytvoření národního podniku Československá pojišťovna
1953	vznik Státní pojišťovny, později pojišťovací a zajišťovací podnik
1969	vznikla Česká státní pojišťovna
1989	počátek zásadních změn celé organizace podniku
1991	demonopolizace, vznik konkurenčního prostředí
1992	vznik společnosti Česká pojišťovna a. s., privatizace
1996	vstup finanční skupiny PPF
2000	demonopolizace trhu povinného ručení, ČP získala 45 % nového trhu
2002	vstup ČP na ruský trh, vznik Česká pojišťovna Rusko
2003	vybudování Klientského servisu pro zákazníky založeného na moderních technologiích
2005	členství v Evropské chartě bezpečnosti silničního provozu
2008	vznik Generali PPF Holdingu B. V.

Úspěchy České pojišťovny

Česká pojišťovna zaujímá na českém pojistném trhu první místo. Ocenění získala nejen od klientů, ale od odborníků či organizátorů nejrůznějších soutěží a výzkumů. Mezi významné úspěchy ČP patří:

- v letech 2004 až 2007 se Česká Pojišťovna stala pojišťovnou roku v soutěži MasterCard Banka roku,
- v rámci soutěže Hospodářských novin finanční a produktoví analytici udělili ČP titul Nejlepší pojišťovna 2009,
- medailové umístění získala také v posledním ročníku soutěže Zlatá koruna,
- v rámci průzkumu společnosti Reader's Digest získala ocenění a to, že je nejdůvěryhodnější pojišťovnou,
- ČP se umístila mezi deseti nejobdivovanějšími firmami České republiky,
- ČP je jednou ze tří společností v České republice, které se mohou honosit oceněním Olympijská značka,
- nejznámější pojišťovnou na tuzemském trhu je dle průzkumu společnosti GfK právě Česká pojišťovna (V průzkumu byla dotázána tisícovka respondentů a spontánně ji zmínilo 88,6 % z nich.),

- oceněním kvality služeb poskytovaných ČP bylo 3. místo v kategorii nejlepší cestovní pojištění udělené na TTG Travel Awards 2009.

Česká pojišťovna ve sportu a kultuře

Sport a kultura, tyto odvětví zdánlivě nemají s činností ČP nic společného, přesto se v těchto oblastech Česká pojišťovna významně angažuje. Uvědomuje si totiž, že jsou nedílnou součástí života široké veřejnosti.

ČP a sport

Česká pojišťovna je oficiálním partnerem české hokejové reprezentace, hlavním partnerem extraligy a Play off. 13 let podporuje české okruhové závody Česká pojišťovna – Škoda Octavia Cup a podílí se také na realizaci středoevropského dostihu Velká pardubická. Svým klientům umožňuje setkat se s některými sportovci, např. s automobilovými jezdci Jarkem Janišem, Janem Charouzem, motocyklovým závodníkem Lukášem Peškem, bývalým pilotem F1 Tomášem Engem či jezdce Rallye Paříž Dakar Karlem Lopraisem ad. ČP je také oficiálním partnerem Českého olympijského týmu. Logo ČP bylo vidět na zimních olympijských hrách v Turíně v roce 2006, na letní olympiádě v Pekingu i na letošních olympijských hrách ve Vencouveru.

ČP a kultura

Vlastní galerie, Depozitář umění, záchrana Karlova mostu či divadelní projekt Letních Shakespearových slavností, to a mnohem více podporuje ČP. Je také jedním ze zřizovatelů Nadace Národní galerie. [13]

3. 1. 1 Český pojistný trh a Česká pojišťovna

Od počátku devadesátých let český pojistný trh nepřetržitě roste. Avšak první pololetí roku 2009 bylo silně poznamenáno zpomalením ekonomického růstu a probíhající světovou ekonomickou krizí. I přes tyto nelehké podmínky se ČP podařilo udržet zdravé hospodaření, posílit finanční stabilitu a nadále přinášet hodnoty klientům i akcionářům.

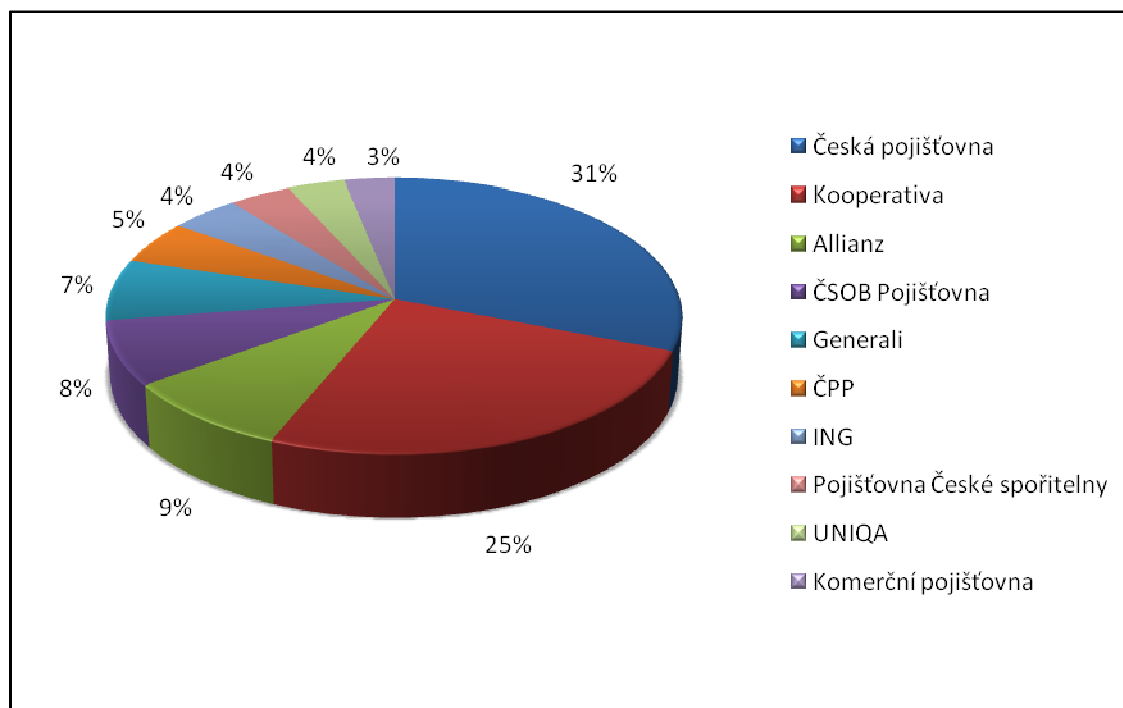
ČP se podařilo snížit náklady firmy, zlepšit provozní výsledek a oživit finanční trh, proto její hospodářský výsledek dosáhl jedné z historicky nejvyšších hodnot a to 3,5 miliardy Kč. Pozitivní ekonomické výsledky se odrazily ve zvýšení ratingového hodnocení, kdy byla společností Standard & Poor's ohodnocena známkou A+, tedy stejnou

známkou jako ČR. Tržní podíl na celkovém předepsaném pojistném byl v roce 2009 ve výši 28,3 %. [13]

Od 1. 1. 2010 je účinný nový zákon o pojišťovnictví číslo 277/2009 Sb., který přinesl řadu změn, jež ovlivňují především pojišťovny. Na pojišťovny jsou kladeny vyšší nároky v oblasti řídicích a kontrolních systémů a také reportingu ČNB. V popředí zájmu stojí tedy hlavně ochrana klienta. Změny přišly především v povinnostech pojišťoven k ČNB, pojišťovny musí nově dodat metody výpočtu pojistného, výpočet výše technických rezerv, položek garančního fondu ad.

V rámci účastníků na českém pojistném trhu vykázala největšího absolutního navýšení celkového předepsaného pojistného Komerční pojišťovna a to 0,8 miliardy Kč. Půlmiliardové úrovně dosáhly pojišťovny Allianz, Kooperativa a Česká podnikatelská pojišťovna. Přibližně dvě třetiny trhu zaujímají pojišťovny ze skupin Generali PPF, tedy Česká pojišťovna a Generali, dále Vienna Insurance Group (Česká podnikatelská pojišťovna, Pojišťovna České spořitelny a Kooperativa). [16]

Obr. 3.2 Největší pojišťovny na trhu podle tržního podílu v roce 2009 (v %) [16]



3. 2 Organizační struktura

Orgány společnosti tvoří představenstvo, dozorčí rada a vedení. Představenstvo společnosti má 5 členů, dozorčí rada má členy tři a vedení je složeno z 8 členů. Akcionáře představuje CZI Holdings N. V. se 100 % podílem. Česká pojišťovna je součástí koncernu, v němž je hlavní holdingovou společností zastřešující celou strukturu příslušného koncernu společnost Generali PPF Holding B.V. [13]

Vedení společnosti se skládá z generálního ředitele a jeho náměstků pro jednotlivé oblasti. Generálním ředitelem ČP je od 1. srpna 2008 pan Ing. Ivan Vodička, M. B. A., kterému jsou podřízeni jednotliví náměstci. Náměstci zastupují oblasti human resources (HR ČR), komunikace, úsek vnitřních věcí, služby klientům ČR, distribuce, průmyslové pojištění a zajištění ČR, IT a systémová architektura ČR a finance ČR. (viz příloha č. 1)

Tato práce se zaměřuje především na oblast distribuce. Česká pojišťovna využívá čtyř základních typů distribučních kanálů. Jedná se o interní a externí distribuční kanály, cestovní kanceláře a třetí strany a Českou poštu.

Interní distribuční kanály jsou tvořeny sítí výhradních pojišťovacích agentů („VPA“) a přepážkovou sítí České pojišťovny.

Externí pojišťovací zprostředkovatelé pracující na bázi multilevel marketingu ČP v první polovině roku 2009 pokračovala úspěšně ve spolupráci se dvěma nejvýznamnějšími MLM sítěmi.

Cestovní kanceláře a třetí strany tvoří jeden z důležitých distribučních kanálů. Spolupracuje se také s třetími stranami, mezi něž patří zejména cestovní kanceláře, zdravotní pojišťovna Revírní Bratrská pokladna, hypoteční makléři a realitní kanceláře.

Pro všechny externí partnery je nastavena individuální obsluha na bázi key account managementu. Jednotliví partneři jsou segmentováni podle celkového obchodního přínosu, kterému poté odpovídá rozsah a úroveň hodnotové nabídky ze strany České pojišťovny.

V rámci strategického partnerství spolupracuje ČP s Českou poštou. Partnerství je doloženo dlouhodobou smlouvou o spolupráci. Česká pošta distribuuje prostřednictvím rozsáhlé poštovní sítě ucelené portfolio produktů a servis ČP.

3. 3 Lidské zdroje v České pojišťovně

Česká pojišťovna zaměstnává cca. 4 000 kmenových zaměstnanců a 6 000 pojišťovacích agentů. V roce 2009 došlo k rozvoji managementu a užšímu propojení

rozvoje zaměstnanců na hodnocení jejich výkonu. Zároveň došlo ještě k užšímu provázání hodnocení zaměstnanců s odměňováním. [22]

3. 3. 1 Charakteristika zaměstnanců v oblasti distribuce

Oblast distribuce zaštiťuje několik činností, jedná se především o VPA retail, kterou představují obchodní agenti, a klasické přepážky. Nalezneme zde také oddělení zaměřující se na obchod s korporátními klienty, podporující externích distribučních kanálů (MLM, podpora makléřům), poštu, Komerční banku, organizovaný trh (ČP Direct), produktový management Retailu a marketing.

Obchodní zástupce ČP

Činnost výhradního pojišťovacího agenta je upravena podle § 6 a zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona. Je to činnost zprostředkovatelská, která je vázána smlouvou k ČP. Činnost je vykonávána na území ČR.

VPA v rámci své provozované činnosti předkládá potencionálním klientům návrhy na uzavření pojistných smluv, provádí přípravné práce směřující k jejich uzavření, uzavírá pojistné smlouvy a pomáhá klientům při správě pojištění.

Další činnosti vykonávané VPA:

- získávání kontaktů na potencionální klienty a jejich okolí,
- sjednávání termínů schůzek se zájemci o služby,
- návštěvy zájemců a projednávání poskytování služeb,
- zpracovávání návrhů pojistných smluv pro konkrétní zájemce (rodinný poradce),
- zprostředkovávání návrhů na prodloužení, změny či zrušení smluv,
- zajišťování všech služeb souvisejících s činností,
- rozšiřování a péče o stávající zákazníky,
- ad. [22]

Manažer

Manažer skupiny se stará o jemu svěřené obchodníky. Cílem jeho práce je tyto obchodníky motivovat, vytvářet jim dostatečné množství obchodních příležitostí a cílený

rozvoj. Vede obchodníky k zvyšování jejich zisků i dlouhodobého výkonu. Pomocí dané skupiny se snaží vytěžovat region.

Manažer musí být pro svého obchodníka oporou a to nejen nováčkům, se kterými chodí do terénu, ale také zkušeným pojišťovacími agentům. Své svěřence neustále seznamuje s dalšími možnostmi rozvoje a růstu.

Existuje několik stupňů kariéry manažera. Manažer skupiny Junior je začínajícím manažerem, který buduje a rozvíjí skupinu. Jeho finanční podpora se postupně mění na superprovize z jeho obchodníků. Manažer Skupiny je manažer, který má již fungující skupinu, která je charakteristická pravidelným a řízeným výkonem. Zkušený manažer, který umožňuje vznik dalších skupin a manažerů neboli štěpení již pracuje na pozici Manažer Oblasti. [20]

Regionální trenér

Trenér seznamuje nové výhradní pojišťovací agenty s jednotlivými nabízenými produkty České pojišťovny. Kromě produktových školení provádí i školení obchodní, jež jsou zaměřena na obchodní dovednosti agentů.

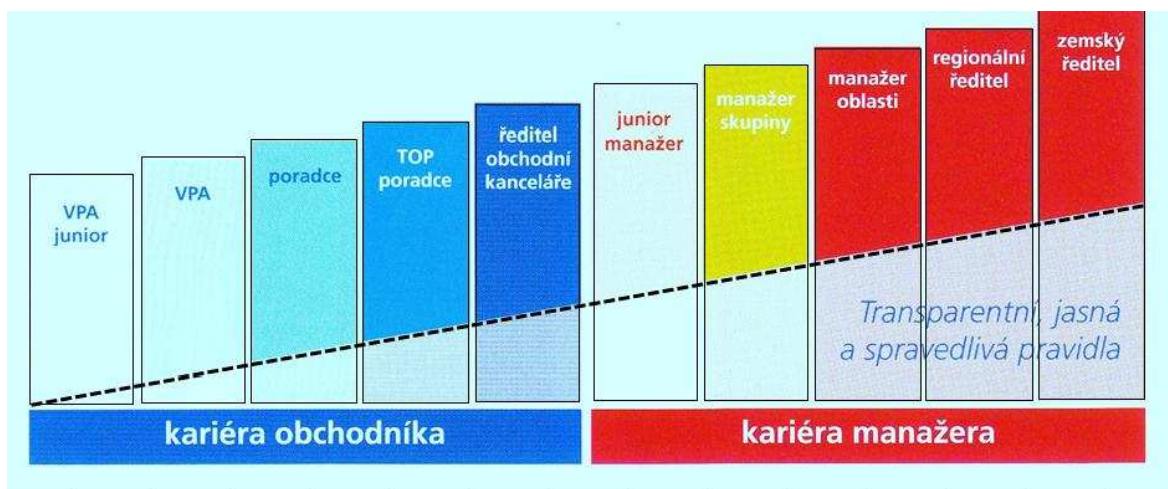
Agenti se s jeho pomocí učí, jak:

- správně telefonovat,
- si domluvit s klientem schůzku,
- zvolit vhodný způsob oblečení,
- má probíhat správná příprava,
- od klienta získávat informace,
- má vypadat průběh schůzky,
- uzavřít obchod,
- se starat o klienta v budoucnosti,
- apod. [22]

3. 3. 2 Kariéra v České pojišťovně

V současné době je možný manažerský postup od pozice VPA Junior až po pozici Zemského ředitele. [22] Současný kariérní řád je platný od 1. ledna 2009 a pozice jsou odvozeny od provizí v kariéře. Cílem kariérního řádu je větší ocenění poctivé práce a to formou finančních i nefinančních výhod. Každý stupeň kariéry je dán výší získaných ČP korun za dané období, získanou kvalifikací, statutárními prvky a benefity. [19]

Obr. 3.3 Program rozvoje v OS [19, str. 6]



Kritéria pro zařazení do skupiny obchodníků

Existují dvě základní kritéria pro zařazení do jednotlivých skupin. Tím prvním je počet získaných ČP korun, druhým kritériem je splnění certifikačních podmínek pro daný stupeň kariéry. Nutné je splnit tyto podmínky současně. Kritéria jsou vyhodnocována pololetně, každých 6 měsíců může obchodník postoupit na vyšší kategorii nebo naopak klesnout na nižší. [19]

Kariéra obchodníka

Obchodník může během své pracovní činnosti projít až 5 stupňů kariéry. Začíná u pozice VPA Junior a končí u ředitele obchodní kanceláře.

VPA Junior

- nový obchodník – max. devět měsíců od nástupu,
- získává sadu základních tréninků a materiálů zdarma,
- finanční podpora je postupně nahrazována provizemi za vlastní obchod.

VPA

- základní kategorie obchodníka,
- má certifikaci na jeden nebo více základních typů pojištění realizuje prodej a servis, vlastním klientům,
- účastní se obchodních kampaní.

Poradce

- pokročilý obchodník,
- má certifikaci na všechny základní typy pojištění – ŽP, NŽP ad.,
- má možnost získat certifikaci na hypotéky,
- dlouhodobě buduje, spravuje a vytěžuje vlastní kmen klientů.

TOP poradce

- poradce s vysokým výkonem.

Ředitel obchodní kanceláře

- TOP poradce provozující vlastní obchodní místo. [19]

3. 4 Adaptační program nováčka

Nováčci v ČP nastupují na pozici VPA junior. Je jim poskytována dlouhodobá podpora, smysluplné dávkování informací o produktovém portfoliu a rychlý start vlastního prodeje. Proces adaptace trvá od 3 do 9 měsíců a je závislý na schopnostech a motivaci nováčka.

3. 4. 1 Finanční podpora nováčka v průběhu adaptačního programu

V prvních 6 měsících je poskytována finanční podpora v max. celkové výši 85 000 Kč. Odměny jsou vypláceny v závislosti na plnění úkolů a klíčových kritérií (KPI). V průběhu adaptačního programu by si měl nováček udržet minimální příjem ve výši 20 000 Kč.

První KPI je vázáno na počet uzavřených smluv za měsíc. Částka je vyplácena v režimu vše nebo nic. Pokud VPA Junior dosáhne stanoveného počtu smluv, získává celou částku, pokud ne, nedostává nic.

Druhé KPI je spjato s výkonem dosaženém v daném měsíci. Částka se řídí režimem procentuálního plnění. Pokud VPA Junior dosáhne 85 % vyžadovaného výkonu, získává 85 % stanovené částky. Podpora není vyplácena ani za jedno KPI pouze v případě, kdy výkon v daném měsíci leží pod hranicí 40 % požadovaného výkonu.

Výkon vychází pouze z předložené produkce a to u produktů ŽP, úrazové pojištění a připojištění, ČP zdraví ad. Některé produkty nejsou ve výkonu zahrnuty. Pokud ale daný VPA Junior vlastní certifikaci jeho provize za sjednání není dotčena. [22]

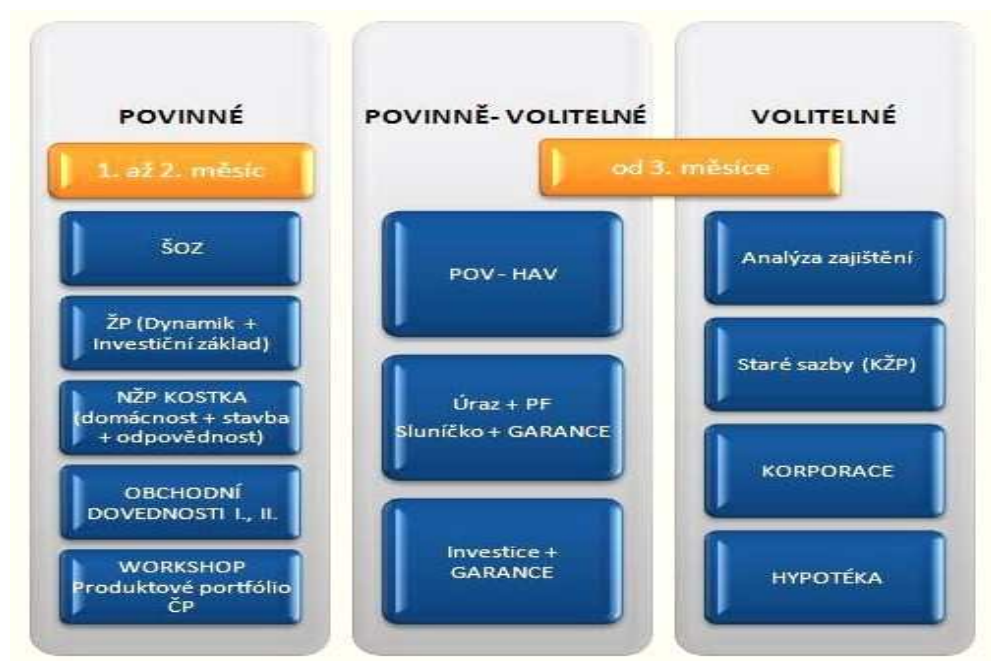
Tab. 3.2 Odměna nováčka v prvních 6 měsících [22]

Měsíc	Celková max.	1. KPI - 30 %		2. KPI - 70 %	
		Požadované ks PS	Částka k výplatě	Požadovaný výkon	Částka k výplatě
1.	18 000	2	5 400	15 000	12 600
2.	20 000	3	6 000	25 000	14 000
3.	15 000	4	4 500	30 000	10 500
4.	13 000	4	3 900	40 000	9 100
5.	11 000	4	3 300	40 000	7 700
6.	8 000	4	2 400	40 000	5 600
Celkem	85 000	21	25 500	340 000	59 500

3. 4. 2 Vzdělávání nového obchodníka

System je rozdelen do 3 okruhů školení, jedná se o povinné, povinně – volitelné a volitelné tréninky. První 2 měsíce jsou pro všechny nováčky pevně stanoveny. Další měsíce se již odvíjí od schopností nováčka. Nováček společně s manažerem vytváří svůj individuální rozvojový plán, podle něhož je zařazován na produktová školení. Celý proces vychází z principu rychlé aplikace získaných dovedností v praxi.

Obr. 3.4 System tréninků pro VPA Juniory [19, str. 9]



Tento princip se uplatňuje již v prvním týdnu, kdy se nováček dostává na schůzku s klientem, a to prostřednictvím náslechu s manažerem. Dále je podporován v oblasti rozvoje produktových znalostí a obchodních dovedností přímo v terénu svým manažerem, případně kolegou či trenérem.

Proces adaptace zahrnuje také rozvojový cyklus, který je založen na měsíční bázi. Cyklus se skládá z několika základních prvků, jedná se o: trénink, praxi, workshop a hodnocení. Cílem tohoto rozvojového cyklu je nalézt a rozvíjet obchodní dovednosti.

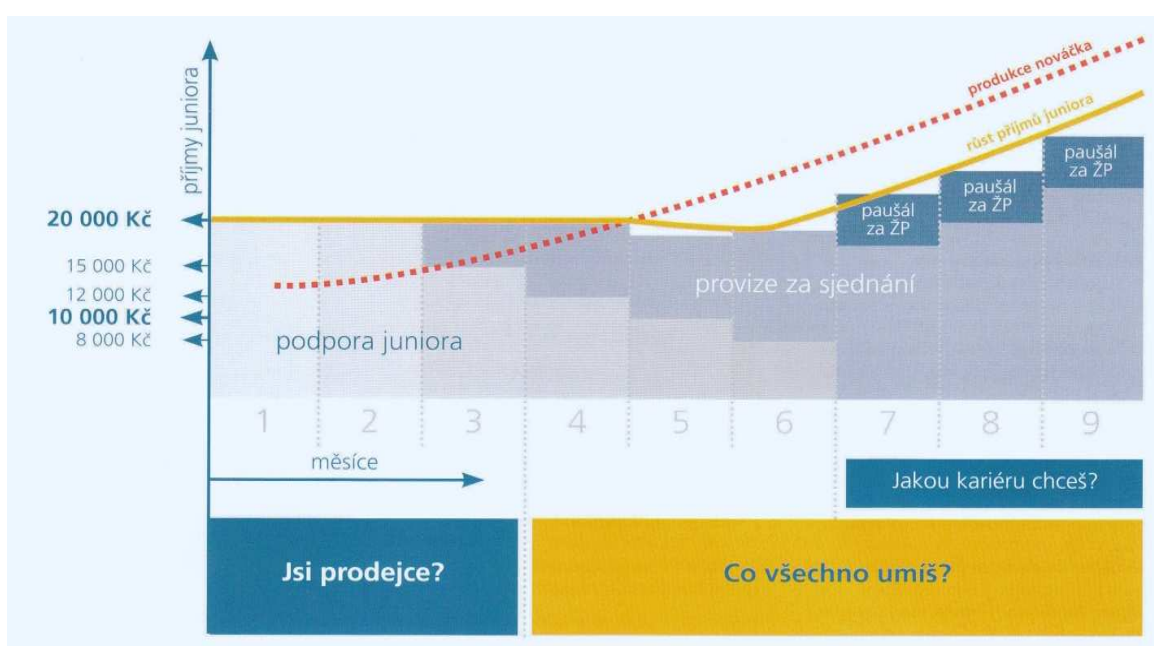
Obr. 3.5 Cyklus adaptace [19, str. 9]



V průběhu procesu adaptace dochází k profilování nováčka, kdy si ve spolupráci s manažerem určí svou následující kariéru u ČP.

Cílem adaptace je přestoupení nováčka podle kariérního řádu do pozice VPA a to nejpozději do konce 9. měsíce. [19]

Obr. 3.6 Průběh adaptačního procesu nováčka, [19, str. 8]



3. 4. 3 Osobní rozvrh obchodníka

Adaptační program trvá 2 měsíce, je rozdělen do 9 týdnů, přičemž na jednotlivé dny jsou rozplánovány jednotlivé činnosti, kterými nováček musí projít. Řídí se přitom svým osobním rozvrhem, do kterého jsou mu zapisovány splněné povinnosti. Osobní rozvrh obchodníka (viz příloha č. 3) obsahuje také celková hodnocení za první a druhý měsíc, souhrn tréninků a získaných certifikací.

1. týden

V den nástupu je nováček seznámen s agenturou a kolegy. Je mu představeno pracovní místo, jednotlivé nástroje, přístupy a materiály. Podepisuje smlouvy a odevzdává nástupní doklady. Nováček se nejprve připravuje na ŠOZ a věnuje se samostudiu. Nachystá se osobní plán VPA Juniора a poté se přechází k samotnému školení a certifikaci. V rámci školení je seznámen s ČP, organizační strukturou, kariérním plánem a systémem vzdělávání.

První týden nováček absoluuje v agentuře, regionu a terénu. Supervizi mu v průběhu provádí manažer skupiny, trenér, ředitel regionu a asistentka.

2. týden

Druhý týden je zaměřen na trénink obchodních dovedností, je zaměřen na telefonování a zdroje, strukturu obchodní schůzky a na rekapitulaci školení a konzultace. Probíhají také následky zaměřené na přípravu schůzky u klienta, samotné telefonování. Dohledem je pověřen manažer skupiny a trenér. Školení probíhají v agentuře, regionu a terénu.

3. týden

Obchodně produktový trénink se zaměřuje na konkrétní produkty (DYNAMIK PLUS, Úrazové pojištění), znalosti podmínek pojištění jsou zároveň prověřovány. Dochází ke shrnutí obchodní schůzky, probírá se obchodní řeč a argumentace. Nováček si sjednává schůzky (telefonuje) a v 11. dnu si poprvé vyzkouší první prodej za účasti a podpory manažera skupiny. Schůzky nadále provádí v doprovodu manažera a vždy jsou zhodnoceny. Nováček tráví svůj pracovní čas v agentuře a regionu pod vedením manažera skupiny a trenéra.

4. týden

Prodejní proces nováček neustále procvičuje, sjednává si schůzky s klienty, které následně probíhají a to v doprovodu manažera. 14. den probíhá workshop, na kterém se opakují produktová a obchodní školení, dochází k certifikaci z tréninků, probíhají rozhovory a konzultace s trenérem a zároveň se nováček připravuje na další školení.

Supervizi provádí manažer skupiny, trenér. Nováček se pohybuje v terénu, regionu a agentuře.

5. týden

Sjednávání schůzek, průběh a jejich hodnocení probíhají neustále a ve větší míře. Nováček se připravuje na školení, probíhá samostudium, jeho prověření a kontrola.

Manažer skupiny s trenérem se věnují dohledu. Nováček svůj čas tráví na agentuře a v terénu. Ve 22. dni je provedeno zhodnocení za celý měsíc. Hodnotí se úroveň dovedností (produktových, obchodních) a plnění osobního kapitálu. Hodnocení za 1. měsíc obsahuje výčet absolvovaných schůzek, pojistných smluv, celková produkce, výše dosažené podpory (základní odměna VPA Junior) a odhad získané provize (ČPK). Vytváří se program rozvojového plánu na další měsíc.

6. týden

Druhou část adaptačního programu otevírá druhý obchodně produktový trénink. Tento trénink je zaměřen na majetkové pojištění (stavba, domácnost, občanská odpovědnost ad.). Zároveň dochází k praktickému procvičení a modelaci. Domlouvání schůzek u klientů a jejich průběh probíhá pod dohledem.

Nejvíce času nováček tráví v terénu nebo agentuře. Dohled provádí manažer skupiny a trenér.

7. týden

Trénink obchodních dovedností je zaměřen na zjišťování potřeb, analýzu zajištění a průběh schůzky. Rekapituluje se produktové školení, kontrolují se získané znalosti, opět se telefonuje. V rámci prodejního procesu probíhají schůzky u klientů a zároveň se hodnotí. Školení i samostatná práce probíhají na agentuře pod dohledem manažera skupiny a trenéra.

8. týden

První tři dny a také poslední den tohoto týdne jsou věnovány pouze schůzkám s klienty a jejich hodnocení, VPA Junior tedy tráví nejvíce času v terénu a s manažerem skupiny. Ve čtvrtém dnu probíhá refresh produktových a obchodních dovedností, jež provádí trenér, a certifikaci.

9. týden

Většinu pracovního času tráví nováček sjednáváním schůzek a jejich průběhem v terénu. 21. den probíhá ve znamení celkového zhodnocení měsíce, hodnotí se dosažená úroveň získaných dovedností, plnění osobního plánu a naplňuje se rozvoj pro další měsíc. [22]

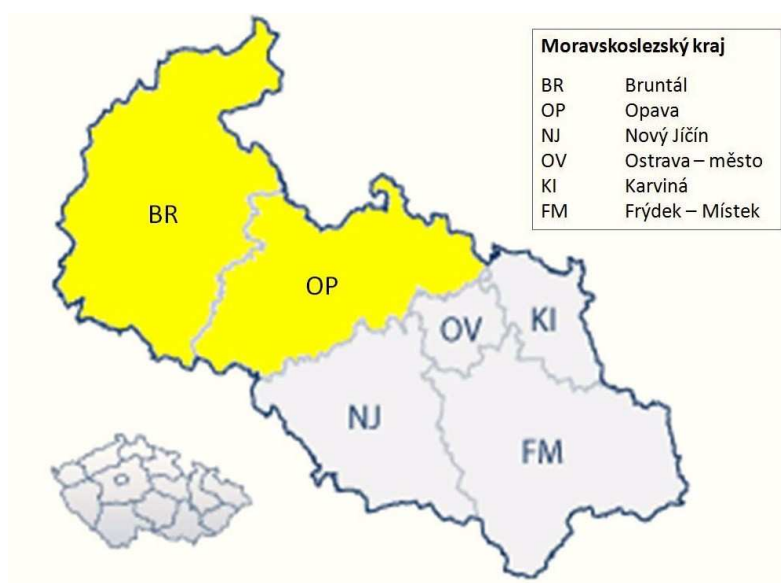
3. 5 Pobočka České pojišťovny v Opavě

Město Opava se nachází v České republice, konkrétně v Moravskoslezském kraji. Pod ČP se sídlem v Opavě spadají dvě oblasti, jedná se o agenturu Opava a Bruntál.

V Moravskoslezském kraji žije celkově 1 249 033 obyvatel, míra registrované nezaměstnanosti zde činí 11,75 %, průměrný plat zjištěný Českým statistickým úřadem pro 1. – 3. čtvrtletí roku 2009 činí 20 130 Kč.

Moravskoslezský kraj čítá 6 okresů, jedná se o okres Bruntál, Frýdek – Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava – město. [22]

Obr. 3.7 Rozdělení okresů v Moravskoslezském kraji [13]



Agentura Opava a Bruntál se nachází v rámci organizační struktury v úseku distribuce a obsahuje tyto sekce:

- VPA Retail,
- Přepážky,
- VPA SME,
- Obchod s korporátními klienty,
- Podpora externích kanálů:
- Podpora makléřům.

Tato diplomová práce se zaměřuje na oblast VPA retail, tedy na oblast zaštiťující obchodní agenty a tým, který je vede, školí, kontroluje a pečuje o ně.

Ředitelem VPA retail v pobočce ČP v Opavě je pan Ing. Tomáš Mazur. Tato pobočka má jak stálé tak externí zaměstnance. Kmenových zaměstnanců je zde 6 (ředitel, administrativa), externích spolupracovníků je dohromady 120, z toho je 8 manažerů skupin a 112 výhradních pojišťovacích agentů.

Většina je přítomna v Opavě a to v počtu 6 manažerů a 96 pojišťovacích agentů. V agentuře v Bruntále se nachází 2 manažeri a 16 pojišťovacích agentů.

Můžeme rozlišit také dva druhy jednotlivých poboček (viz příloha č. 2), které spadají pod tuto oblast. Jedná se o:

- Přepážky – zde pracují kmenový zaměstnanci ČP,
- Podporované obchodní místo – zřizovatelem je VPA. [22]

Tab. 3.3 Adresy jednotlivých pracovišť ČP agentury Opava a Bruntál [22]

Město	Pracoviště	
	<i>Přepážky</i>	<i>VPA</i>
Opava	Hrnčířská 1 - -	Hlavní 120 - Žabka Ostrožná 133 Těšínská 44 - OC Silesia
Hlučín	Opavská 4	-
Vítkov	Opavská 128	-
Krnov	Náměstí hrdinů 6	Opavská 5
Bruntál	Šmilovského 663	-
Rýmařov	-	Pivovarská 11

4 Metodika marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu lze rozdělit na dvě základní etapy, přípravnou a realizační. Obě etapy v sobě zahrnují několik fází. Tyto fáze na sebe navazují, podmiňují se a úzce spolu souvisí.

4. 1 Přípravná fáze

Marketingový problém

Česká pojišťovna se v současnosti potýká s dosti velkou fluktuací zaměstnanců. Jedná se především o odchody prodejců „nováčků“, kteří v této pojišťovně pracovali v rozmezí od 1 měsíce do jednoho roku. Vedení pobočky v Opavě zastává názor, že důvodem tohoto odchodu může být chyba v programu adaptace, školení či přístupu k novým zaměstnancům.

Výzkum, který by zhodnotil efektivnost programu, podle něhož jsou prodejci zaučováni a zařazováni do zaměstnaneckého systému České pojišťovny, ještě nikdy neproběhl. Vedení má proto zájem, získat od svých prodejců zpětnou vazbu a případnou chybu napravit.

Cíl marketingového výzkumu

Cílem marketingového výzkumu je identifikovat základní chyby v programu adaptace nováčků do České pojišťovny. Stěžejním úkolem marketingového výzkumu bude zjištění, zda jsou zaměstnanci – nováčci spokojeni s průběhem svého zapojení do zaměstnání a podmínkami, které ho doprovází a schopností nadále pokračovat v činnosti pojišťovacího agenta. Následně navrhnout korekce a zlepšení, vedoucí ke zvýšení efektivnosti tohoto programu a omezení odchodů nováčků.

4. 1. 1 Plán výzkumu

Typy shromažďovaných údajů

Sekundární informace

Využívány byly především interní informace České pojišťovny. Konkrétně Osobní rozvrh obchodníka. Jelikož tyto materiály nebyly dostačující pro pochopení problematiky, bylo nutné obstarat si materiály, ze kterých návrh adaptačního programu nováčku ČP

vychází. Jedná se o Diplomovou práci s názvem Nábor a adaptační program nových zaměstnanců u České pojišťovny a. s. pro Region severní Morava, jejíž autorkou je Bc. Jana Drašáková, DiS. (v současnosti již Ing. Jana Štenclová, DiS.). Tato práce pochází z roku 2007.

Podstatnou roli hrály také rozhovory s vedením ČP v Opavě, konkrétně s ředitelem této pobočky panem Ing. Tomášem Mazurem, regionálním trenérem panem Petrem Kupcem, manažery skupiny paní Ing. Janou Štenclovou, DiS. a Mgr. Michaelou Hozákovou a několika zaměstnanci České pojišťovny.

Primární informace

Jsou to informace získané písemným dotazováním „nováčků“, jež bylo provedeno prostřednictvím dotazníků, které byly k tomuto účelu vytvořeny. (viz příloha č. 4)

Informace z dotazníků doplňují také informace získané z telefonických rozhovorů s bývalými zaměstnanci ČP, jež proběhly dle připravené struktury. (viz příloha č. 5)

Třetí část primárních informací představuje skupinové interview, které bylo provedeno dle předem připraveného návrhu. (viz příloha č. 6)

Sběr dat

Způsob sběru dat

- Nováčci - písemné dotazování,
- Bývalí zaměstnanci - telefonické dotazování,
- Pojišťovací agenti – skupinový rozhovor.

Způsob dotazování

- Nováčci – dotazník,
- Bývalí zaměstnanci – telefonický rozhovor,
- Pojišťovací agenti – skupinové interview.

Tvorba výběrových souborů

- Základní soubor tvořili prodejci ČP v Opavě, kteří v této pojišťovně pracují v rozmezí 1 měsíce až 1 roku, tedy „nováčků“.
- Základní soubor tvořili bývalí zaměstnanci ČP v Opavě, kteří prošli adaptačním programem a v současné době již nejsou s pojišťovnou v zaměstnaneckém poměru.
- Základní soubor tvořila skupina prodejců, kteří před měsícem ukončili adaptační program, jedná se tedy o prodejce pracující v ČP 7 měsíců.

Technika tvorby výběrových souborů

- záměrná, úsudkový výběr, technika vhodného úsudku.

Velikost výběrových souborů

- 80 osob, které jsou zaměstnány jako nováčci v ČP.
- 8 osob, které u ČP pracují 7 měsíců.
- 19 osob, které byly zaměstnány po dobu posledního 1,5 roku v ČP.

Doba sběru

- Nováčci – sběr dat proběhl v rozmezí 14 dnů, od 22. března 2010 do 4. dubna 2010.
- Pojišťovací agenti – skupinový rozhovor proběhl 8. dubna 2010 v časovém rozmezí od 13:00 do 14:30 hod.
- Bývalí zaměstnanci – telefonáty proběhly v rozmezí 2 dnů (24. a 25. března 2010).

Místo sběru

Sběr dat proběhl v Moravskoslezském kraji, přesněji ve městě Opava a jeho okolí. Osloveni byli respondenti spadající pod oblast agentury Opava a Bruntál.

Skupinový rozhovor proběhl v prostorách pobočky ČP v Opavě (ul. Hrnčířská 1).

Tazatelka, moderátorka

Bc. Barbora Sochová, studentka 2. ročníku navazujícího studia oboru Marketing a obchod Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava.

Rozpočet výzkumu

V rámci zpracovávání marketingového výzkumu byly vynaloženy náklady na tisk, kopírování, cestovné, telefonování, občerstvení a pomůcky ke skupinovému rozhovoru. Celkově vynaložené náklady dosáhly výše 850,- Kč.

Výčet jednotlivých průměrných nákladů:

- | | |
|-----------------------|----------|
| • Tisk | 50,- Kč |
| • Kopírování | 100,- Kč |
| • Cestovné | 200,- Kč |
| • Telefonní hovory | 300,- Kč |
| • Občerstvení | 150,- Kč |
| • Pomůcky k rozhovoru | 50,- Kč |

Tab. 4.1 Časový harmonogram práce

Činnosti / měsíce	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
Výběr zájmové oblasti						
Definice problému						
Definice cíle						
Orientační analýza						
Plán výzkumu						
Tvorba dotazníků						
Pilotáž						
Sběr údajů						
Zpracování údajů						
Analýza údajů						
Tvorba doporučení						
Závěrečné úpravy						

Kontrola plánu

Kontrola plánu byla provedena ve dnech 15. března až 25. března 2010 a to prostřednictvím pilotáže. Dotazníky byly předloženy vedení ČP (ředitel VPA retail Opava), 2 manažerům skupiny, 3 zaměstnancům ČP a také 2 nezávislým osobám z oboru pojišťovnictví a vedení lidí. Dohromady se pilotáže zúčastnilo 7 osob.

Na základě zjištěných výsledků pilotáže byly nalezeny a opraveny chyby, které souvisely s odbornou terminologií, která je používána v České pojišťovně. Po opravě terminologie již nenastal žádný problém.

4. 2 Realizační fáze

Skutečná velikost výběrových souborů

Z celkového počtu 80 dotázaných respondentů dotazník vyplnilo 16. Dosáhlo se tedy 20 % úspěšnosti návratnosti.

V rámci telefonického rozhovoru bylo osloveno celkově 19 respondentů, kteří v průběhu 1,5 roku dobrovolně odešli ze zaměstnání v České pojišťovně. 1 telefonní číslo z poskytnutého seznamu již neexistovalo, jinak odpověděli všichni oslovení respondenti. Bylo dosaženo 95 % úspěšnosti návratnosti.

Skupinový rozhovor dosáhl 100 % návratnosti, zúčastnilo se všech 10 prodejců.

Způsob shromažďování, zpracovávání a analýzy dat

Zpracování a analýza dat byly provedeny prostřednictvím výpočetní techniky a softwarovou sadou Microsoft Office 2007. Součástí softwarové sady je textový procesor MS Word a tabulkový procesor MS Excel. Zároveň bylo použito programu pro statistické zpracování dat SPSS.

V rámci provedeného výzkumu byly kombinovány metody kvantitativního i kvalitativního výzkumu a to z důvodu využití výhod obou těchto přístupů.

Problémy vzniklé v průběhu realizace projektu nebo výzkumu

Jelikož existuje málo oficiálních dokumentů, ve kterých by byl adaptační program dostatečně vysvětlen, bylo pro pochopení této problematiky nutné obstarat doplňující materiály. Jednalo se o materiály písemné, ale také o rozhovory s vedením, trenérem či manažery skupin. Získání písemných materiálů a absolvování rozhovorů, bylo spojeno s cestováním a zároveň časově velmi náročné. Z tohoto důvodu se zpracování práce neustále prodlužovalo.

Další problém se vyskytl při dotazníkovém sběru dat. Z okolností vyplynulo, že respondentů bude mnohem méně, než bylo původně předpokládáno. Původní předpoklad činil 80 respondentů, při sběru dat byl tento počet snížen na 40 respondentů. Bylo dosaženo minimální návratnosti dotazníků, protože bylo odevzdáno pouze 10 dotazníků. Proto bylo nutné apelovat na vedení ČP pobočky v Opavě a absolvovat ještě několik rozhovorů s manažery skupin, kteří mohli další respondenty obstarat. Datum sběru dat muselo být tedy nejprve posunuto a později také prodlouženo. I přes tuto apelaci se konečný počet dotazníků zvýšil jen o 6 dotazníků, celkový počet odevzdaných dotazníků činí 16 kusů.

Z důvodu nízké návratnosti dotazníků bylo rozhodnuto, že pro doplnění výzkumu proběhne skupinové interview s pojišťovacími agenty, kteří prošli adaptačním programem a u ČP pracují 7 měsíců.

5 Analýza získaných údajů

5.1 Vyhodnocení písemného dotazování

Dotazník celkově obsahoval 35 otázek, z toho byla 1 otázka motivační, jejímž úkolem bylo respondenty zaujmout a motivovat k vyplnění dotazníků. Následovalo 30 hlavních a 4 identifikační otázky. V rámci sběru dat bylo dosaženo 20 % úspěšnosti v návratnosti. Z celkově 80 rozdaných dotazníků se vrátilo 16 vyplněných.

5.1.1 Identifikační otázky

Otázky identifikační byly použity ke zjištění doby, po kterou jsou respondenti zaměstnání u ČP, dále bylo zjišťováno jejich pohlaví, věk a vzdělání.

Oslovení respondenti jsou u ČP zaměstnání po dobu od 1 do 14 měsíců. Nejvíce respondentů pracuje u ČP v rozmezí 2 – 4 měsíců (5 respondentů). Po dvou respondentech jsou zastoupeny ostatní 4 skupiny, tedy 1 – 2, 5 – 6, 7 – 8, 9 – 10 měsíců. Dále než 1 rok pracují u ČP 3 respondenti.

Výzkumu se zúčastnilo 7 mužů a 9 žen ve věku od 18 do 49 let. Nejvíce byla zastoupena věková skupina v rozmezí 18 až 29 a 30 až 39 let, shodně po 7 respondentech. Starší věkovou kategorii zastupují pouze 2 respondenti ve věku 40 až 49 let. Většina respondentů dosáhla středoškolského vzdělání (12 respondentů), po 2 respondentech jsou zastoupeny skupiny vyučených a vysokoškoláků.

5.1.2 Hlavní otázky

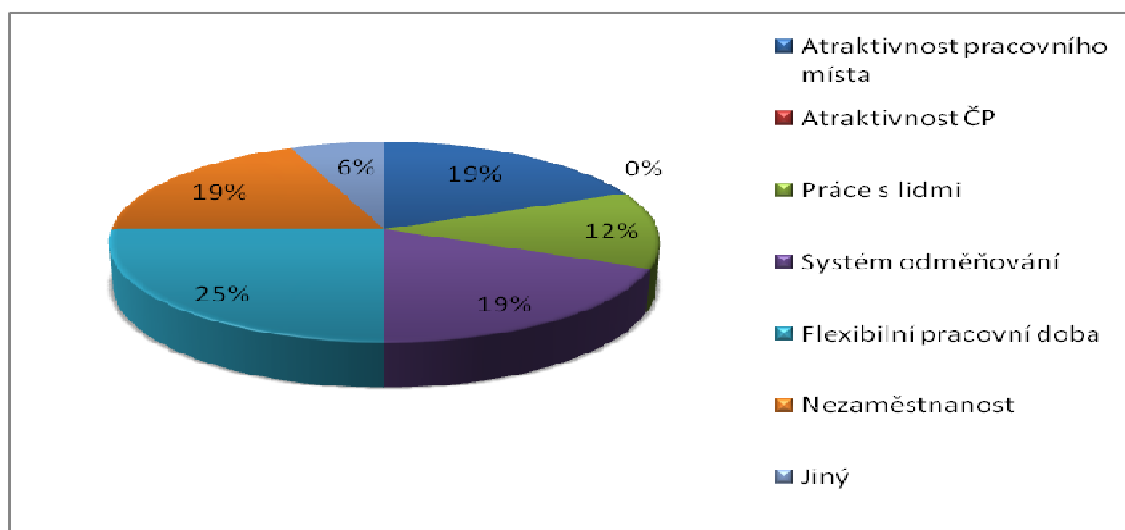
Dotazník obsahuje dohromady z 30 hlavních otázek. Většina je zaměřená přímo na adaptační program, ostatní otázky tuto tematiku doplňují a zaměřují se na faktory, které ovlivňují samotné zaměstnání. Pro větší přehlednost byly uspořádány do 5 částí (charakteristika nováčků, adaptační program, lidé v adaptačním programu, charakteristiky práce a odchod z ČP).

Charakteristika nováčků

Tyto otázky zjišťují, z jakého důvodu si prodejci vybrali zaměstnání u ČP, odkud přišli, jaké měli předchozí zkušenosti a v jaké oblasti byli dříve zaměstnání.

Nejvíce uváděným důvodem pro výběr zaměstnání u ČP byla flexibilní pracovní doba (25 %), poté byly shodně uváděny důvody, jako jsou atraktivnost pracovního místa, systém odměňování a nezaměstnanost (19 %). 12 % si vybralo dané zaměstnání, aby mohlo být v kontaktu s lidmi. Možnost „jiný“ byla uvedena 1x, daný respondent uvedl, že roli hrály všechny uvedené faktory. Atraktivnost České pojišťovny neuvedl nikdo.

Obr. 5.1 Důvod výběru zaměstnání u České pojišťovny



Nejvíce respondentů přišlo do ČP z pracovního úřadu (6 nezaměstnaných). Z oblasti samostatné výdělečné činnosti přišlo 5 respondentů. Po ukončení studia nastoupili 3 respondenti a 3 změnili zaměstnání.

Zkušenosti s pojišťovnictvím mělo při nástupu 5 respondentů, zkušenosti z jiných oblastí má 8 respondentů. (viz příloha č. 9, obr. 9) Jedná se např. o oblast zemědělství, informatiky, hotelnictví, logistiky, účetnictví, stavebnictví ad. Zastoupeny jsou také zaměstnání, která mají k pojišťovnictví blízko, jedná se o finanční servis, obchod a zahraniční obchod či administrativu. Bez pracovních zkušeností nastoupili 3 respondenti.

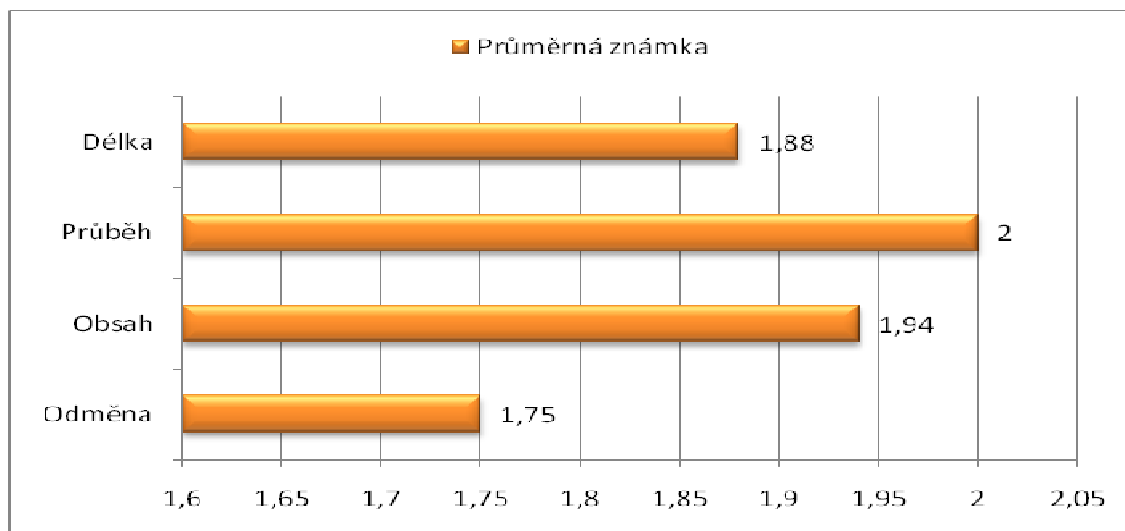
Adaptační program

K tomuto tématu se váže nejvíce otázek. Jedná se o otázky č. 6 až 16, které se zaměřují na adaptační program jako celek, ale také na jeho konkrétní charakteristiky.

Všichni oslovení respondenti jsou s programem spokojeni. Známkou jako ve škole (1 – výborně, 5 – nedostatečně) hodnotili jednotlivé charakteristiky programu a to délku, průběh, obsah a poskytovanou odměnu. Všechny uvedené body byly hodnoceny kladně v průměrovém intervalu 1,8 až 2 a poté přepočteny. (viz obr. 5. 2) Délka programu získala

průměrnou známku 1,88, průběh 2, obsah 1,94 a odměna 1,75. Z provedeného průzkumu vyplynulo, že nejlépe prodejci hodnotili systém odměňování. Nejhuře dopadl naopak průběh adaptace. Souhrnně byl program ohodnocen průměrnou známkou 1,9.

Obr. 5.2 Hodnocení adaptačního programu

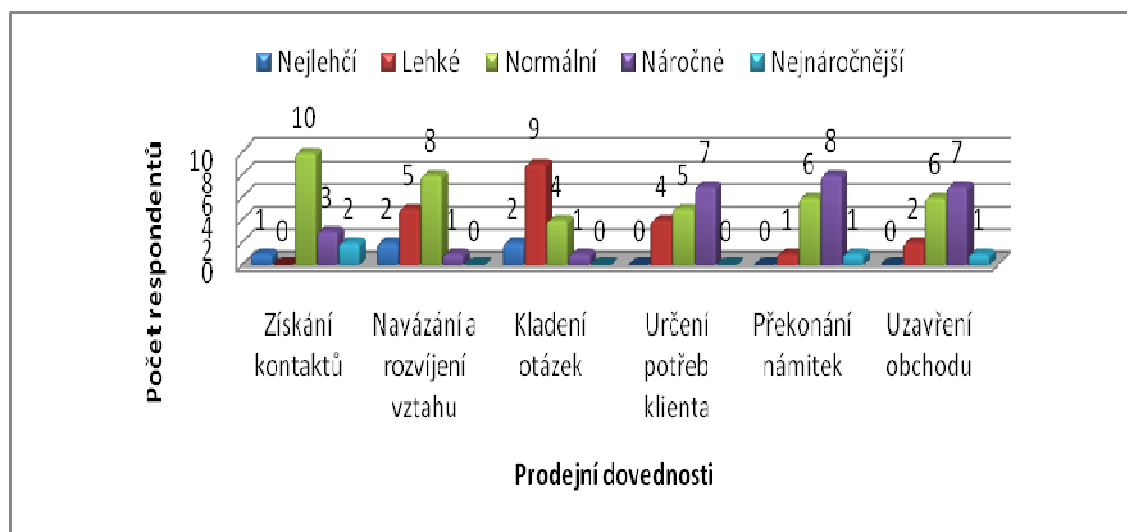


V průběhu adaptace největší potíže prodejcům činilo osvojení teorie, tuto možnost uvedlo 23 % respondentů. Na druhém místě (17 %) se umístilo se plnění stanovených KPI a překonání prvního neúspěchu. Organizace času dělala potíže 13 %. Pro 10 % byl nejtěžší kontakt s klientem. Práce na PC a zvládání nároků práce byly uvedeny shodně 7 %. Jeden respondent zvolil možnost „jiné“ a uvedl, potíže pro něj představuje nedůvěra v produkty ČP. Bez potíží adaptaci zvládl rovněž jeden respondent. (viz příloha č. 9, obr. 10)

Všechny potíže se podařilo zvládnout 37 %. 63 % prodejců uvádí, že se podařilo zdolat jen některé potíže. Vůbec se nepodařilo zvládnout kontakt s lidmi, procento, které tuto možnost uvedlo, zůstalo stejné jako v předchozí otázce a překonat nedůvěru v produkty (8 %). Největší pokrok lze vidět v případě překonání neúspěchu a práci na PC, to se podařilo zvládnout zcela. Osvojení teorie se podařilo zmírnit o 58 %. Plnění KPI zůstává z 23 % neúspěšné a ve stejné úrovni i osvojení teorie. Organizovat čas se v průběhu adaptace naučilo 75 % respondentů.

Kontakt s klientem úzce souvisí s prodejními dovednostmi. Respondenti měli zhodnotit vybrané prodejní dovednosti dle náročnosti od nejlehčích po nejnáročnější. Většina dovedností je považovaná za normální. Nejnáročnější respondentům připadá získání kontaktů na klienty. Za nejlehčí naopak považují určení potřeb klienta, překonání námitek či uzavření obchodu. Hodnocení ostatních prodejních dovedností lze vidět na obr. 5. 3.

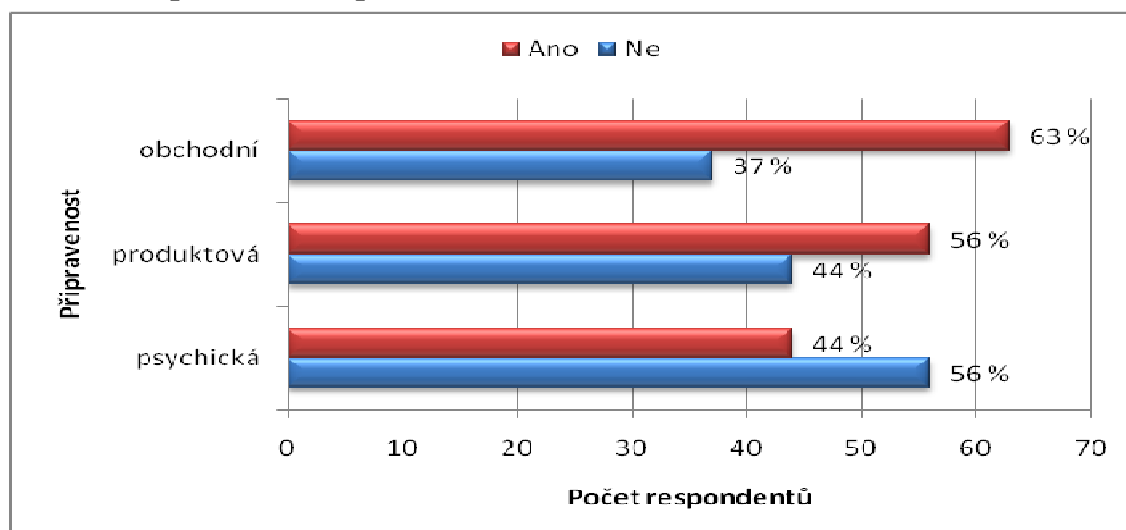
Obr. 5.3 Obtížnost prodejních dovedností



Aby mohl nováček úspěšně zvládat činnosti související s prací pojišťovacího agenta je nutné mu pomoci. Na to, co respondentům nejvíce pomohlo, se ptá otázka č. 13. Respondenti zároveň hodnotí v jaké úrovni. Nejvíce nováčkům pomohla práce v terénu (7 respondentů). Tréninky obchodních dovedností pomohly hodně (10 respondentů), středně práce na agentuře (5 respondentů). Obchodně produktové tréninky pomohly málo. Překvapivě možnost nejméně nebyla uvedena vůbec. (viz příloha č. 9, obr. 11)

První schůzku polovina respondentů absolvovala brzo. 38 % uvádí, že schůzka proběhla v optimální dobu. 6 % prodejců schůzku absolvovalo příliš brzo nebo pozdě. (viz příloha č. 9, obr. 12) Jak jde vidět na obrázku 5.4, respondenti byli na první schůzku z 56 % produktově připraveni, z 37 % obchodně a 44 % psychicky připraveni.

Obr. 5.4 Připravenost na první schůzku



Ukončení adaptačního programu

Stejně jako průběh adaptace je důležité také období další práce. U 9 prodejců došlo ke změně stylu práce po skončení procesu adaptace, zbylých 7 uvedlo, že žádnou změnu nezaznamenali. U 94 % byly tyto změny pozitivní, zbylých 6 % představují změny negativní, které nebyly blíže specifikovány.

Lidé v České pojišťovně

Z dotazníku vyplynulo, že největší oporou nováčků v rámci procesu adaptace tvoří manažer (13 odpovědí). Výrazně pomohl i trenér (5 odpovědí). Starší kolegové, skupina či konkrétní člen skupiny pomohli nováčkům shodně v menší míře (2 odpovědi).

Vztahy v ČP byly oznamkovány kladně a to v průměrovém intervalu od 1,18 do 1,56. Nejlépe byly hodnoceny vztahy s manažerem, nejhůře s kolegy. Souhrnná průměrná známka vztahů na pracovišti je 1,4.

Manažer

Manažer tráví s nováčkem nejvíce času, proto byla uvedena otázka, která jej hodnotí. Respondenti měli na stupnici 1 až 5 oznamkovat způsob komunikace, podporu a udělování rad, pomoc při potížích a poskytování zpětné vazby. Všechny vybrané charakteristiky byly ohodnoceny v pozitivním průměrovém intervalu od 1,13 do 1,5. Způsob komunikace s manažerem získal nejlepší hodnocení, nejhůře naopak poskytovaná zpětná vazba. Celková průměrná známka manažera dosáhla hodnoty 1,27. Manažer svým nováčkům věnuje dostatek času a přípravy. (viz příloha č. 9, obr. 13)

Charakteristiky práce

Hodnoceny byly následující charakteristiky: provize, kvóty, pracovní doba, pracovní prostředí a motivace.

Forma poskytované provize vyhovuje 11 respondentům. Dva uvedli, že by pro ně byl lepší paušál v určité výši a k tomu provize. 1 respondent by uvítal pevný plat. 2 osoby se stanoveným odměňováním vůbec nesouhlasí.

S provizí úzce souvisí plnění KPI, většina je plní ve stanovené úrovni (11 prodejců). 4 respondenti plní KPI pod a jeden nad stanovenou úroveň.

V ČP využívají zaměstnanci flexibilní pracovní dobu. Otázka č. 25 zjišťovala, zda jim vyhovuje. 15 prodejcům vyhovuje, jednomu ne.

Důležitou charakteristikou práce je také motivace. Nejvíce respondenty ovlivňuje finanční ohodnocení, nejméně náročné úkoly a požadavky. (viz příloha č. 9, obr. 14) Nejvíce demotivující jsou naopak soutěže a strach z neúspěchu.

Pracovní prostředí

Nejvíce pracovního času tráví respondenti v domácnostech klientů (7 prodejců) či na agentuře (6 prodejců). Nejméně pracovního času tráví naopak na neutrální půdě, za kterou jsou považovány restaurace a obdobná místa.

Z nabízených možností nejvíce respondentů využívá prostor kanceláří ke schůzkám s trenérem či manažerem (14 odpovědí), nejméně naopak k samostudiu (8 odpovědí). Když měli respondenti uvést frekvenci využití kanceláře, zvolili nejčastěji (8x) možnost příležitostně a to právě u schůzek na agentuře s manažerem. Shodný počet odpovědí byl uveden v případě možnosti často a souvisel s přípravou na schůzku.

Odchod z ČP

K odchodu z ČP by prodejce vedla nabídka lepšího zaměstnání (9x). Druhým popudem k odchodu by byl nedostatečný výdělek (8x). V menší míře byly uváděny problémy v soukromém životě (6x) a neschopnost zvládat požadavky práce (5x). Zrušení flexibilní pracovní doby by k odchodu nepřimělo nikoho.

5. 2 Vyhodnocení telefonických rozhovorů

V rámci telefonického rozhovoru bylo osloveno celkově 19 bývalých zaměstnanců, kteří v průběhu posledního 1,5 roku dobrovolně odešli ze zaměstnání v České pojišťovně. (viz příloha č. 9)

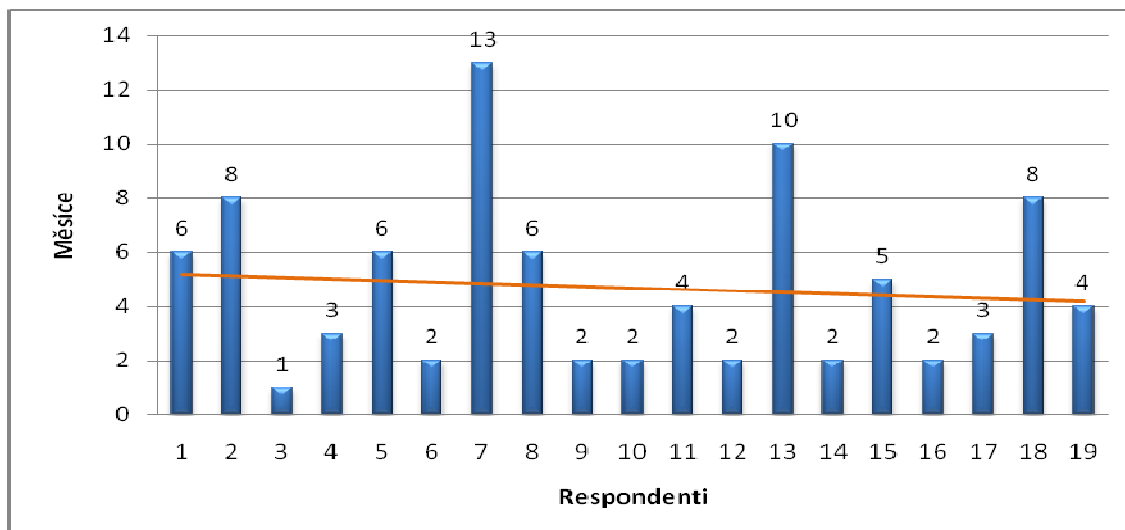
Identifikační údaje

Identifikační údaje byly získány z interních materiálů České pojišťovny. Rozhovor byl veden s 14 ženami a 4 muži. Tito lidé se pohybují ve věkové kategorii od 20 let do 55 let. Průměrný věk těchto respondentů je 30 let.

Většina respondentů dosáhla vyššího vzdělání, 9 respondentů dosáhlo vyššího odborného vzdělání a 1 vysokoškolského. 4 dosáhli vzdělání středoškolského. Vyučených respondentů je 5.

Doba odchodu ze zaměstnání se pohybuje v rozmezí od 1 měsíce do 13 měsíců, průměrná doba odchodu činí 5 měsíců. Nejčastěji respondenti odcházeli ze zaměstnání v 2 měsíci probíhajícího adaptačního programu (10 oslovených) Dále nejčastěji odcházeli v 6 měsíci, tedy v době ukončení adaptačního programu (3 oslovení).

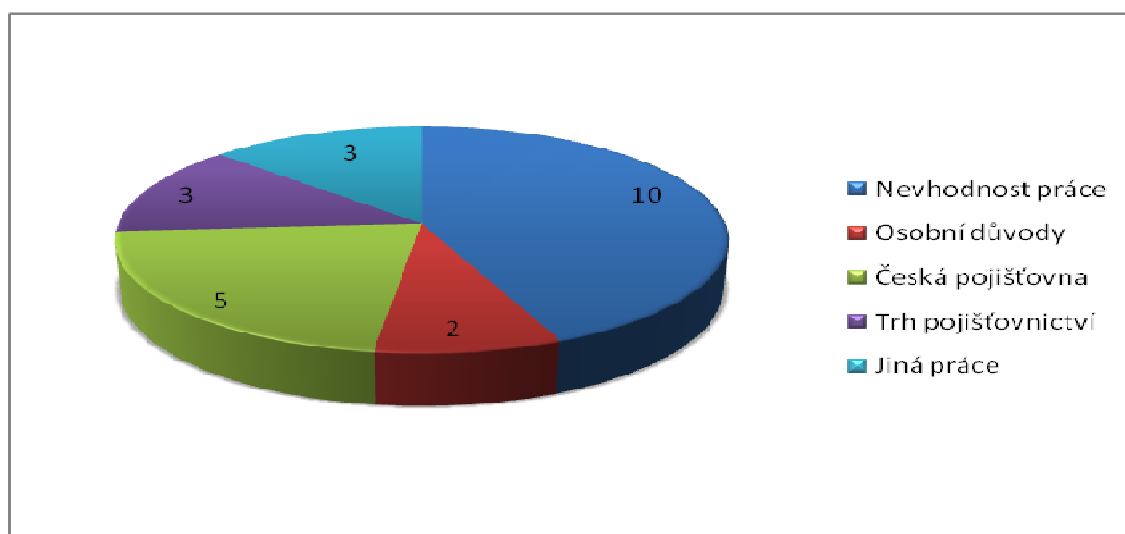
Obr. 5.5 Délka zaměstnání v ČP s vyznačenou spojnici trendu



Důvod odchodu ze zaměstnání

Důvodů odchodu ze zaměstnání respondenti uváděli několik, pro lepší přehlednost bylo vytvořeno 5 základních kategorií. Jedná se o: nevhodnost práce, osobní důvody, Česká pojišťovna, trh pojišťovnictví a jiná práce.

Obr. 5.6 Hlavní důvody odchodů prodejců z České pojišťovny



Nejvíce odchodů (56 %) náleží do kategorie č. 1, tedy nevhodnost práce. Práce pojišťovacího agenta se pro dané respondenty nehodí. Jako konkrétní důvody uvedli:

- jinou představu o práci,
- nezábavnost práce,
- respondentům vadilo nabízet pojištění a přesvědčovat klienty,
- práce mimo vystudovaný obor.

První kategorie je úzce spjata s kategorií pátou, protože tři z těchto respondentů, kteří uvedli nevhodnost práce, v průběhu práce v České pojišťovně dostali jinou pracovní nabídku, kterou následně využili. Dle třídění druhého stupně dle délky zaměstnání u ČP vyplynulo, že nejvíce respondentů z důvodu nevhodnosti odešlo v rozmezí 1 – 2 měsíce.

Do druhé kategorie – osobní důvody, náleží celkově 2 odpovědi. Jedna respondentka se odstěhovala z Opavy, druhá nechtěla svůj konkrétní důvod uvádět.

Třetí kategorie je zastoupena 5 odpověďmi. Pod názvem této kategorie (Česká pojišťovna), jsou zahrnuty důvody úzce související s ČP jako zaměstnavatelem a také s podmínkami vykonávané práce. Důvody odchodu jsou následující:

- konflikty s Českou pojišťovnou (finanční, pracovní),
- absence prostředků nutných pro vykonávání práce (automobil),
- podmínky výkonu práce (časová náročnost, absence okamžitých výsledků, zaměstnání na živnostenský list, nabízená podpora v průběhu adaptace).

Čtvrtá kategorie představuje trh pojišťovnictví a podmínky, které na něm v současnosti panují. 3 respondenti uvedli, že jejich práce byla náročná v důsledku přesycenosti trhu v oblasti Opavska a Bruntálska. A jsou také zastánci názoru, že krize ovlivnila vnímání zákazníků, kteří byli méně ochotní uzavírat nové smlouvy, popř. je chtěli spíše zrušit.

5.3 Vyhodnocení skupinového interview

Interview bylo polostrukturované, probíhalo dle připravené struktury a základních otázek, které byly volně doplňovány. Nejprve byla položena otázka pro uvolnění, následovaly přechodové, klíčové a shrnující otázky. Struktura otázek i jejich znění vychází z dotazníku. (viz příloha č. 7) V závěru proběhla metadiskuze, která rozebírá předchozí diskuzi. Účelem bylo zjištění pocitů či postojů, jež účastníci zastávali v průběhu rozhovoru. Výsledky byly sumarizovány a rozčleněny do několika skupin.

Charakteristika účastníků

Skupinového interview se zúčastnilo celkově 8 osob, jedná se o 6 žen a 2 muže ve věkovém rozmezí 22 až 55 let. Skupina je homogenní. Všichni zúčastnění pracují u ČP 7 měsíců, před měsícem adaptaci dokončili. Prodejci náleží pod 3 manažery skupiny.

Většina účastníků nastoupila do ČP bez zkušeností s pojišťovnictvím, zkušenosti měli z jiných oblastí (drobné podnikání, administrativa, oblast průmyslu). 2 prodejci přišli do ČP ze školy, 4 z pracovního úřadu, 3 z OSVČ a 1 změnil zaměstnání.

Důvod výběru ČP jako zaměstnavatele

- u poloviny byl spojen s nezaměstnaností, popř. nedostatkem pracovních příležitostí v jejich oboru v oblasti bydliště,
- ČP nejvíce láká především díky vysoké finanční podpoře v průběhu adaptace, flexibilní pracovní době a kontaktu s lidmi,
- čtyři účastníci uvedli, že prodejní činnosti již vykonávali a hledali něco obdobného,
- ČP má dobrou pověst a jedná se o stabilní organizaci.

Adaptační program

- většina prodejců je s adaptací spokojena, její průběh byl většinou bezproblémový, vyskytly se ale určité potíže,
- nejvíce vyhovuje poskytovaná odměna.

Nespokojenost s adaptací

- příliš rychlý postup, nedostatečný prostor pro zorientování,
- mnoho informací ihned na začátku, papírování, zahlcení informacemi,
- uzavírání smluv hned na začátku, aniž by měl o daných produktech prodejce dostatečné informace,
- požadavek produkce ve velmi krátkém časovém období pro získání podpory.

Potíže v průběhu adaptace i po ní

Většina problémů se podařila zvládnout, nejvíce při jejich řešení pomohl manažer, dále aktivní samostudium, postupné získávání zkušeností a jistoty. Jednotlivé potíže se vyskytly v oblastech:

Prodejní činnost

- největší problém představuje zisk klientů (v průběhu i po adaptaci), většina klientů je již rozebrána, vliv ekonomické krize na myšlení klientů (smlouvy spíše chtějí rušit než uzavírat nové a něco platit), klienti odmítají prodejce již v průběhu telefonátu,
- nerozpoznání zájmu klienta – neschopnost uzavřít smlouvu, prodejci tráví s klienty mnoho času a v konečném důsledku zbytečně,
- určení potřeb klienta – nabídnout mu přesně to, co potřebuje bez zbytečného seznamování s celou nabídkou pojištění,
- klienti nechtějí pustit prodejce k sobě domů (strach o své soukromí) a nemají zájem ani o schůzky na veřejném místě (restaurace apod.),
- neschopnost klást otázky (ostych ptát se respondentů na příjem, umění mlčet ad.), odpovídat na některé dotazy, překonávat námitky klienta.

Osvojení teorie

- náročnost osvojení teorie v krátkém časovém období, pro ty, kteří se o pojištění nikdy blíže nezabývali, je to velmi obtížné,
- propojení teorie s praxí – práce na PC, schůzka,
- neustálé změny v produktech a jejich nabídce – nutnost přeučení, aktualizace.

Práce na PC

- mladší prodejci s PC nemají problém, starším trvalo delší dobu, než vše potřebné začali ovládat,
- systém je mnohdy složitý, stačí špatně zaškrtnout některé políčko a už se s tím nedá nic dělat, chybí manuál ovládání,
- nedostatek PC na agentuře, je lepší mít vlastní PC.

Organizace času

- nezvyk na flexibilní pracovní dobu, mnoho činností (např. práce doma) je v popředí,
- neschopnost efektivně zorganizovat pracovní dobu, rozhodnutí o důležitosti jednotlivých činností, určení posloupnosti činností, určení vhodné doby pro telefonování (zastihnutí klienta) popř. schůzky,

- naplánování jednotlivých schůzek s klienty (proluky, krytí, zpracování), využití času mezi jednotlivými schůzkami v terénu,
- obtížnost zvládání situace, kdy klient na domluvenou schůzku nepřišel – úprava harmonogramu činnosti.

První neúspěch

- odmítnutí klienta (telefonické, osobní),
- jeho zvládání, nejvíce negativně působí zrušení smlouvy a následné vyřizování této záležitosti (rozhovor s manažerem, vyřešení náležitostí již uzavřené smlouvy),
- když byl neúspěch překonán – pozitivní motivace, růst sebedůvěry.

První schůzka s klientem

- proběhla příliš brzo, prodejci nebyli připraveni informačně (nedostatečné osvojení teorie pojištění – strach z otázek klienta, neznalost odpovědí), obchodně (strach z komunikace s klientem, ze ztrapnění, nezvládnutí obchodního rozhovoru apod.), psychicky (nejistota, nesmělost, ostych, chybí sebedůvěra a důvěra v produkty).

Styl práce po ukončení programu

- pozitivní změny (pokračují dále v dosavadní činnosti bez obtíží, klienty mají),
- negativní změny (častý výskyt problémů, neplnění KPI, neschopnost získat klienty, časté rušení dříve uzavřených smluv, obtíže s organizací času, absence kontroly, pokles aktivity ze strany prodejce).

Vztahy na pracovišti

Kolegové

- v ČP panuje silná konkurence, je zde mnoho pojišťovacích agentů,
- projevují se rozdíly mezi mladšími a staršími, mezi nováčky a zkušenými agenty,
- zášť, naschvály, přebírání klientů,
- pomoc od starších prodejců (rady, zkušenosti, podpora).

Manažer

- vždy si udělá čas, není problém si s ním domluvit schůzku,
- je ochoten poradit, řešit potíže, napravit chybu, podpořit,

- jeho přítomnost při prvních schůzkách velice pomohla,
- komunikace prostřednictvím e-mailu, telefonu i osobní,
- narážky, napomenutí, vynadáání, srovnávání – vadí, těžce snášejí, demotivující, naopak pro někoho naopak představují motivační faktory.

Trenér

- bezproblémový, komunikace s ním dobrá, srozumitelné podávání teorie.

Vedení

- paní sekretářka je ochotná, vždy když může tak pomůže, poradí, má málo času, je hodně zaměstnaná, někdy zapomíná,
- pan ředitel má zájem o nováčky, snaží se s nimi blíže seznámit, často je mimo agenturu.

Využití prostor agentury

- nedostatek kanceláří, prodejci se často potkávají – nevhodné pro schůzku s klienty,
- chybí soukromí – více prodejců v místnosti, rozptylování,
- prodejci tráví čas domlouvání a přípravy na schůzku radši doma,
- prostory jsou využívány k vyplnění mezer mezi schůzkami (dáno umístěním ČP v centru města) – příprava, materiály apod.,
- výhodou je střetávání s ostatními prodejci – rady, návrhy, výměna zkušeností,
- manažer je na agentuře často dostupný,
- využití prostor především k schůzkám s manažerem,
- samostudium, sjednávání schůzek – doma, schůzky s klientem – domácnost klienta.

Motivace

- nejvíce motivují finanční stimuly, především vyplácená podpora, poté provize, pochvala manažera, úspěch ve skupině,
- demotivující je zášť kolegů, neúspěch při uzavírání smluv či ve skupině, pokárání manažera.

6 Návrh strategie řízení prodejních sil

Z výsledků provedené analýzy vyplynulo, že adaptační program, který je v současnosti v České pojišťovně používán, je funkční, přesto se u něj objevují určité nedostatky.

V následujícím textu jsou na základě získaných výsledků identifikovány základní nedostatky a následně navrhnuty změny a opatření, jež by mohly přispět k zefektivnění a zkvalitnění adaptačního programu a tím následně také eliminovat počet odchodů z ČP.

Pro zpřehlednění návrhů byly jednotlivé návrhy a úpravy uspořádány do tří kategorií. Jedná se o: nábor nových prodejců, adaptační program a charakteristiky práce.

6.1 Nábor nových prodejců

Z dosažených výsledků telefonických rozhovorů vyplynulo, že nejvíce odchodů z ČP spojuje jeden společný důvod a to nevhodnost zaměstnání pro dané respondenty. V rámci výsledků z dalších výzkumných metod byly odhaleny příčiny tohoto důvodu.

Systém náborů (viz příloha č. 10) je třeba upravit. Je lepší problémům přecházet, než řešit jejich následky, proto jsou následující odstavce věnovány tomuto tématu.

Pro uchazeče, kteří s prací pojišťovacího agenta mají malé nebo žádné zkušenosti, je těžké objektivně si představit, co daná práce přesně obnáší. Proto by měl být uchazeč podrobně seznámen s prací, kterou bude vykonávat. V dosavadním přijímacím pohovoru není pracovní místo dostatečně přiblíženo, představa uchazečů o pozici je často zkreslená.

Popis pracovního místa

Je efektivnější identifikovat očekávání budoucích prodejců a jejich reálnost ještě před přijetím do ČP, než až v průběhu adaptace.

Skupinová prezentace

Česká pojišťovna přibírá vždy více pojišťovacích agentů najednou, proto by bylo vhodné udělat prezentaci skupinovou, ještě dříve než budou provedeny přijímací pohovory.

Obsah prezentace

Uchazeč o zaměstnání by před přijetím měl mít jasnou představu o dané práci a svém zaměstnavateli. Měl by přesně vědět, co daná práce obnáší, jakým způsobem je

prováděna, jaké má k tomu k dispozici prostředky, jak bude probíhat adaptační program a co bude po něm, odměňování, kariérní růst atd. Realistická líčení pracovního místa by měla být vykreslována kladně, ale nesmí zde být opomenuty také záporné stránky.

Práce je dosti specifická, i když se pravděpodobně každý s pojišťovacím či jiným agentem v životě setkal, ne každý si je schopen představit, co všechno může tato práce obnášet. Proto by měla být vytvořena výstižná prezentace, ta může mít dvojí podobu:

A) Ústní prezentace - při ústní prezentaci by byl přítomen manažer (popř. trenér) a některý z pojišťovacích agentů. Pro potenciální prodejce by měl být vyhrazen prostor pro kladení otázek, na které by měli být všichni přítomní připraveni odpovědět.

B) Audiovizuální prezentace - slouží především pro doplnění ústní prezentace, jedná se o:

- prezentace v powerpointu,
- video ukázky (příprava na schůzku, schůzka s klientem, spolupráce s MS),
- audio ukázky (telefonické hovory).

Ukázkový den

Mnohdy ani prezentace uchazeči neposkytnou přesnou odpověď. Pro uchazeče, kteří stále nebudou mít o práci jasnou představu a nebudou si jistí, zda je právě pro ně vhodná, se může zavést tzv. „ukázkový den“.

Uchazeč by strávil jeden pracovní den s pojišťovacím agentem. V průběhu tohoto dne by nahlédl do zákulisí práce. Viděl by, jaké činnosti práce obnáší. Podmínkou je ukázkový den dobře strukturovat, vyškolit „ukázkového agenta“. Agent musí vědět, s čím může uchazeče seznámit a s čím ne, tak aby byla zachována ochrana ČP a jejich klientů.

Po absolvování ukázkového dne, kde by uchazeč nejen viděl, ale popřípadě si i vyzkoušel běžné pracovní činnosti pojišťovacího agenta, může posoudit, zda je tato práce pro něj ta pravá. Jelikož stráví s určeným pojišťovacím agentem celý den, trochu se sblíží a nebude se ostýchat klást otázky. Ukázkový agent by měl umět částečně rozpoznat, zda daný uchazeč vyhovuje podmínkám vyžadovaných ČP.

Návrh struktury:

- příchod na pracoviště,
- účast na poradě s MS,

- práce na agentuře – telefonování, příprava ad.,
- práce v terénu – schůzka s klientem,
- zpracování činností dne,
- odchod z pracoviště.

Zhodnocení vhodnosti uchazeče na nabízenou pozici

Současný ústní pohovor je vhodný. Při náboru by ale měli být přítomni min. 2 osoby. Byl by to manažer, do jehož skupiny by byl nováček následně přiřazen, a nezávislý manažer. Kromě pohovoru mohou být využity i jiné formy hodnocení, např.:

- modelové situace (scénka – rozhodnutí),
- problémové otázky („Co byste dělal když ..?; Jak byste ..?“),
- předchozí zkušenosti (vyprávění uchazeče),
- písemné testy ad.

Přijímání nováčků z řad lidí se zkušenostmi s pojišťovnictvím

Lidé, kteří již v podobné oblasti pracovali, mají téměř přesnou představu o tom, co daná práce obnáší. Do České pojišťovny přichází s určitým cílem, takže jejich očekávání budou z větší části realistická. Tito lidé již mají většinou určité zkušenosti s jednáním s lidmi, obchodováním, se způsobem výkonu práce, takže jejich zaškolení bude mnohem rychlejší a méně náročné. Proto by při výběru nových zaměstnanců měla Česká pojišťovna přihlížet k předchozím zaměstnáním a zkušenostem uchazečů. Pro ověření kvalit uchazeče může ČP kontaktovat bývalé zaměstnavatele a ověřit jeho reference.

Přijímání nováčků doporučených pojišťovacími agenty ČP

Výhodou přijímání takových uchazečů je to, že se s agentem, který jej doporučil, se většinou důvěrně zná. Dá se předpokládat, že již před ucházením o toto zaměstnání uchazeč ví, o jakou práci se jedná, jaké jsou její klady a zápory, jakým způsobem probíhá apod. Tento člověk přichází do ČP s tím, že se chce stát pojišťovacím agentem.

Pojišťovací agenti, kteří nováčka doporučí, získávají ihned finanční odměnu, po ukončení adaptačního programu nováčka dostávají další a to v dosti velké výši. Právě tato finanční odměna může prodejce motivovat k doporučení co nejvíce uchazečů, přičemž jim nemusí podat úplné informace. Proto se nesmí předpokládat, že doporučený uchazeč přesně ví, jaké jsou charakteristiky práce. Je nutné uchazeče se vším řádně seznámit.

Zpětná vazba náboru

Proces přijímání zaměstnanců funguje dle ustáleného systému. Bylo by vhodné provádět pravidelně zhodnocení tohoto procesu. Stručný dotazník s několika základními otázkami by představoval nejjednodušší a nejlevnější formu. Nově přijatí prodejci by odpovídali např. na otázky: zda takový průběh očekávali, co nebo kdo je zaskočil, zda dostali všechny potřebné informace, co jim nejvíce přiblížilo pracovní místo apod.

Následné zhodnocení může vedoucím pohovorů přispět k eliminaci chyb či nepřesností a zefektivnit nábor uchazečů.

Zdroje náboru

ČP prezentuje svá pracovní místa především na internetu a pomocí vývěsek umístěných na jednotlivých pobočkách. Bylo by vhodné zdroje uchazečů rozšířit např. o občasnou prezentaci v místních periodikách (např. Region, Opavsko, Sedmička) a rádiích (např. Rádio Čas, Kiss Morava, Frekvence 1, Rádio Impuls).

Vstupní pohovory

S novými zaměstnanci je vhodné hned na začátku jejich pracovního poměru provést vstupní pohovor. Tento pohovor by měl vést manažer, který má daného nováčka ve skupině. Pohovor by měl být zaměřen na bližší charakteristiky nováčka (silné či slabé stránky, nadání ad.). Je důležité vědět, jaké si nováček stanovuje pracovní cíle, jaká má očekávání, zkušenosti, důvod výběru zaměstnání apod. Manažer má možnost nováčka konfrontovat a upravit jeho představy do reálné podoby. Zároveň si také domluví formu komunikace, která bude oběma nejlépe vyhovovat.

6. 2 Adaptační program

Průběh adaptačního programu

Průběh adaptace byl hodnocen ze všech faktorů adaptačního programu jako nejhorší. Je třeba upravit osobní rozvrh prodejce. První týden by měl být věnován seznámení nováčka s prostředím, s jednotlivými povinnostmi, úkoly, kolegy atd. Měl by mít dostatečný čas, aby se přizpůsobil novému prostředí. V tomto období by mu měly být poskytnuty veškeré podklady k tréninkům obchodním či produktovým. První („volnější“) týden by mohl využít k prostudování toho, co jej v příštích 6 měsících čeká. Prostudování jistě povede k vyvstání některých otázek, na které se může ihned zeptat.

První schůzka s klientem probíhá podle prodejců příliš brzo. Nejsou připraveni produktově, obchodně ani psychicky. Nejdříve by měli mít čas osvojit si teorii a obchodní dovednosti, tím opadne také strach a budou lépe psychicky připravení. Pokud si budou jistí přípravou, na první schůzku půjdou sebejistí.

Největší potíže způsobuje prodejcům teorie, tu by měly být schopna podpořit skripta, která nováčci dostávají přímo na školení. Tuto roli však neplní. Jedná se pouze o vytisknuté dokumenty ve formátu A4, kde je uveden text nebo prezentace. Bylo by vhodné změnit podobu těchto skript, tzn. dát je do formy klasických skript či učebnice (tvrdé desky, obrázky apod.) nebo pracovního sešitu (popř. kombinace). Sloužila by nejen k prezentaci teorie, ale také k poznámkám samotných nováčků. Skripta by měli mít nováčci k dispozici již od prvního týdne, takže by se mohli teorií zabývat i dříve než v době samotné prezentace (příprava). Zároveň by sloužila k samostudiu a k podpoře samotné činnosti.

Skripta pojišťovacího agenta:

- obchodně produktová (autor trenér),
- obchodních dovedností (autoři: trenér + manažer),
- manuál práce s programem ČP na PC (autoři: trenér + manažer, dostupnost na agentuře).

Nástin obsahu skript

- obchodně produktová – teoretické zaměření (pojištění, postupy ad.),
- obchodních dovedností – praktické zaměření (působení na zákazníka, telefonování, plánování a průběh schůzky ad.),
- manuál práce s programem ČP na PC – obrázkový průvodce jednotlivými kroky, vysvětlení jednotlivých položek apod.

Počet nováčků ve skupině

Každý manažer má v současnosti na starost jiný počet nováčků. Někteří MS jich mají více jiní méně. Bylo by vhodné tento nesoulad upravit. Čím méně nováčků má manažer na starost, tím více času jim může věnovat.

Pomoc při potížích

Období po ukončení adaptačního programu je pro prodejce těžké, přicházejí o lákavou podporu a musí se postavit na vlastní nohy. Již nejsou pod drobnohledem, jejich výdělek závisí pouze na jejich aktivitě.

Mnohdy tento přechod není jednoduchý a může vygradovat až k odchodu z ČP. Manažer, který provázel nováčka celým adaptačním programem, by měl následně zabezpečit období po ukončení adaptace a tento přechod zmírnit. Zároveň musí být obeznámen s největšími problémy, které v přechodu mohou nastat a pomoci prodejcům toto období překonat. Proto by měl být neustále informován o problémech či aktuálních příčinách odchodů prostřednictvím školení či písemnými materiály.

Překážkou je také samotný ostych prodejců. Uznat, že mají problém a zajít za MS je mnohdy těžší než samotné řešení problému. Manažer by měl v průběhu adaptace prodejce vychovat takovým způsobem, aby si uměl přiznat chyby a nebál se přijít pro radu.

Největším problémem pro pojišťovací agenty po ukončení procesu adaptace je nalézt další klienty, protože klienty z řad příbuzných, přátel a známých již vyčerpali. V případě takového neúspěchu by měla být připravena ČP prodejci pomoci.

Formy pomoci:

- poskytnutí kontaktů na klienty z databáze,
- přepracování starších smluv na nové,
- dodatečná školení (obnovení znalostí),
- možnosti mimořádné odměny kromě provize,
- ostatní motivační stimuly ad.

Systém odměňování v průběhu adaptace

Nováčkům je vyplácena dosti velká odměna, která je pro nastupující prodejce velice lákavá. Na začátku adaptačního programu jsou vypláceny částky vyšší, s počtem měsíců se daná odměna snižuje. Po ukončení procesu adaptace již není žádná podpora vyplácena. Pojišťovací agent se poté dostává do situace, kdy jeho výdělek představuje pouze provize, která je závislá na jeho výkonu. Neúspěch v prvních měsících je doprovázen nižším nebo žádným výdělkem, což je demotivující a může vést až k odchodu.

V některých případech si prodejci tuto práci vybrali právě kvůli této podpoře nováčků, jakmile ji již vyčerpali, už pro ně práce nebyla tak zajímavá.

Úprava podpory adaptačního programu

V prvních dvou měsících by měla být proplácena nižší podpora než je v současnosti, jelikož právě v této době dochází k největšímu odlivu prodejců. Aby prodejci nepřišli o velkou motivaci, podpora může být kompenzována formou benefitů.

V tabulce č. 6.1 jsou zaznamenány navrhované úpravy systému podpory. Systém podpory je doplněn o benefity, které jsou uvedeny níže.

Tab. 6.1 Návrh nového systému podpory



Měsíc	Současná podpora (Kč)	Podpora (Kč)	Benefity	Kvóty
1.	18 000	↓ snížit	↑	— shodné
2.	20 000	↓ snížit	↑	— shodné
3.	15 000	↑ zvýšit	↓	↓ nižší
4.	13 000	↑ zvýšit	↓	↓ nižší
5.	11 000	— shodná	↓	— shodné
6.	8 000	— shodná	↓	— shodné
7.	-	+ minimální	↑	— shodné

Dalším problémem je odchod prodejců krátce po ukončení adaptačního programu (proplácené podpory). Aby nedocházelo k zneužívání tohoto programu, kdy prodejce nastoupí pouze za účelem využití podpory, je třeba provést opatření.

ČP by se měla před takovým zneužitím bránit, může využít formu vracení části podpory, která byla vyplacena nebo stanovit minimální počet smluv, který musí daný prodejce uzavřít, aby mohl odejít bez finanční sankce. Tímto způsobem by se jí částečně vrátily finanční prostředky, které do daného prodejce investovala.

Finanční benefity

Mnozí respondenti si stěžovali na velké náklady vynaložené na začátku a v průběhu adaptace, které souvisí především s vybavením a spíše prodejce demotivují a odrážejí. Proto by se dala oblast vybavení prodejců a odměn spojit. Je možné vytvořit systém benefitů založený na výkonu, plnění kvót, počtu uzavřených smluv apod. Formy benefitů mohou být následující:

A) Finanční benefity

- dotace na nákup osobního PC bez nutnosti upsání na 2 roky,
- dotace na telefonní hovory v průběhu adaptace,
- příspěvek na dopravu (MHD, meziměstská doprava),
- dotace na projetý benzín v případě využívání vlastního automobilu.

B) Nefinanční benefity

- vstupenky do kina, divadla, sportovní zápasy aj.,
- vstupy do bazénu, posilovny či jiná pracoviště,
- dárkové poukázky (nákup v marketech, v různých obchodech),
- stravenky ad.

Flexibilní výběr skladby benefitů

Prodejce si může sám zvolit, které benefity využije a v jaké míře. Lidé nejsou homogenní, mají jiné potřeby, zájmy a proto by měli mít možnost zvolit si benefity dle svého uvážení.

6.3 Charakteristiky práce

Motivace prodejců

Motivace je důležitá nejen při náboru, ale také v průběhu zaměstnání. Na každého pracovníka platí především finanční stimuly, ale nefinanční stimuly mohou být také velice užitečné. U prodejců - nováčků je motivace velmi důležitá, právě nový prodejce se potýká s mnoha problémy, které by jej mohly odradit od daného zaměstnání. Správný manažer skupiny proto musí rozpoznat a dle svých možností jednotlivé agenty motivovat (v průběhu adaptace i po ní). Měl by umět poznat, koho je vhodné motivovat a kdy. ČP má vytvořený motivační systém, každý manažer musí být s tímto systémem důkladně seznámen a absolvovat pravidelná školení. Následně by měl daný motivační systém využívat. Systém musí být také pravidelně aktualizován.

Když nováček ukončí adaptační program, není již pod stálým dohledem. Manažerovi skupiny akorát předkládá denní, týdenní, měsíční výkazy (dle data uzavřených smluv). Aby si udrželi pracovní místo, musí být odvedena produkce v určité výši (ČP body), dále už je na něm, zda bude aktivní. Absence kontroly může vést k neaktivitě, k lenosti apod. Pokud je však prodejce takto spokojený, nemůže s tím ČP moc udělat. Opět je zde nutná vhodná motivace.

S motivací úzce souvisí také plnění KPI. Ty představují kvóty, které musí být splněny pro dosažení provize. Prodejci uvedli, že kvóty plní ve stavené úrovni. Málokdo je plní nad tuto úroveň. Zde by bylo vhodné využít motivace prostřednictvím odměny.

Vztahy na pracovišti

Nejlepší vztahy mají prodejci se svými manažery, nejhorší naopak se svými kolegy. Tyto vztahy jsou v některých případech přátelské, ale mnohdy spíše nepřátelské. Panuje zde zášť, která prodejce demotivuje. Je podporována soupeřivost, prodejci jsou konfrontováni s úspěchy kolegů. Někteří se stydí před ostatními, že nedosahují takového úspěchu, jako oni a motivace klesá.

Je na ČP jaké vztahy chce na svém pracovišti podporovat. Vzhledem k tomu, že prodejci jsou zaměstnání na živnostenský list a mnohdy se spolu ani nepotkají, není nutné, aby mezi nimi byly těsnější vztahy. Pokud chce ČP volit přátelské prostředí a podporovat ochotu pomoci mezi prodejci, mohla by využít team buildingu či akcí podporovaných pojišťovnou (plesy, sportovní dny, kulturní dny, túry apod.). Je vhodné seznámit nováčky se staršími prodejci, protože právě ti jim mohou podat ty nejlepší rady k úspěšnému vykonávání činnosti.

Vybavení prodejců

Pro úspěšné vykonávání činnosti využívají prodejci především počítače, jeho příslušenství, telefonu a osobního automobilu.

ČP agentům poskytuje PC, které mohou běžně využívat, PC je ale na agentuře málo, proto se mnohdy na některé prodejce nedostane. Bylo by vhodné počet PC navýšit, popř. vyhradit jednotlivým prodejcům dobu, ve které mohou PC využívat. Prodejci si za podpory ČP mohou také zakoupit notebook s dotací, ale je podmíněna upsáním provádění činnosti pojišťovacího agenta na 2 roky, což mnoho prodejců odrazuje.

Dříve ČP poskytovala nováčkům ke sjednávání schůzek využívání telefonů na agentuře, ale jelikož tuto činnost sponzorovali manažeři, zrušilo se to. Nováčci i agenti využívají svých osobních telefonů a samostatně si je platí. ČP by měla začít poskytovat nováčkům alespoň v prvních měsících finanční podporu na kredit a nadále této možnosti opět využívat v systému odměňování.

Práce pojišťovacího agenta není vázána na konkrétní místo. Běžnou činností prodejce je cestování za svými klienty. Pokud klienty navštěvuje ve městě svého bydliště,

nemá s cestováním problém. V mnoha případech musí ale využít městské či meziměstské dopravy, popř. vlastního automobilu. Městská či meziměstská doprava je omezena jízdními řády popř. bydlištěm klienta, ne všude má tato doprava spoje. V mnoha případech musí prodejce využít vlastního automobilu, ale ne každý prodejce automobil vlastní. Tímto jsou někteří diskvalifikováni od získání potenciálních klientů mimo dosah. K omezení této diskriminace by bylo vhodné nejen nováčkům, ale také ostatním pojišťovacím agentům poskytnout možnost využití firemního automobilu. Vzhledem k počtu zaměstnanců agentury Opava a Bruntál by bylo nutné zajistit dostatečný vozový park a zajistit spravedlivé půjčování těchto automobilů (rozpis na každý den).

K vybavení je možno přiřadit také prostory agentury. Jedná se o kanceláře, které by mohli prodejci využít ke schůzkám s klienty. V současné době je těchto prostor velmi málo a prodejci se v nich často střetávají. Je nevhodné řešit konkrétní pojišťovací případ za účasti jiné osoby. Je třeba si uvědomit, že ne každý klient je ochotný pustit si pojišťovacího agenta domů nebo se s ním sejít v restauraci. ČP by měla zajistit několik kanceláří vyhrazených a vybavených přímo pro schůzky s klienty, aby nedocházelo k potkávání s ostatními prodejci a jejich klienty. Byl by vytvořen všem přístupný rozpis (v papírové i elektronické podobě), nutné je opět zajistit spravedlivé rozdělení a pravidelná aktualizace.

Odchod z ČP

Další snahou ČP by mělo být upevňování pozice dobrého zaměstnavatele v očích svých zaměstnanců. Nabídka lepšího zaměstnání by většinu současných prodejců vedla k odchodu, proto by si ČP, jako zaměstnavatel, měla udržovat spokojené zaměstnance. A jak jinak zjistit spokojenost, než-li se samotných prodejců zeptat. Opět může být využita forma dotazníku nebo jiné výzkumné metody.

Výstupní pohovor

Když už z ČP prodejce odchází (dobrovolně i nedobrovolně), bylo by vhodné zjistit důvod, popř. názory těchto prodejců. Pokud bude mít pojišťovna podněty, může lépe porozumět důvodům fluktuace a reagovat na ně. Zjišťování může probíhat 2 způsoby, je možné využít krátký dotazník nebo výstupní pohovor. V obou případech musí být prodejce ujištěn o plné anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

7 Závěr

Adaptační program představuje systém, podle kterého jsou noví zaměstnanci zaučováni a zařazováni do zaměstnání. V současné době není existence adaptačního programu v každé organizaci samozřejmostí. Stále existují organizace, které své nové zaměstnance učí tzv. „za pochodu“ a to především za pomoci ostatních zaměstnanců.

Diplomová práce je zaměřena na adaptační program u konkrétní organizace a to u České pojišťovny. Jelikož se v současné době Česká pojišťovna, konkrétně její agentura pro Opavu a Bruntál, potýká s dosti velkou fluktuací prodejců, je třeba daný program upravit. Odchody jsou nejvíce časté u nováčků, tedy prodejců, kteří odcházejí v průběhu popř. krátce po ukončení adaptačního programu.

To, že si ČP před několika lety tento program vytvořila, je chvályhodné, ale je třeba program nejen navrhnout, ale také zhodnotit, zda je dostatečně efektivní a plní svůj účel. Přestože adaptační program České pojišťovny se používá poměrně krátkou dobu, je vhodné hodnocení jeho efektivnosti provést. Právě jeho koncepce totiž může stát za problémem, který se u této organizace vyskytuje, tedy za velkou fluktuací nováčků.

Cílem diplomové práce bylo na základě zpracování teoretických podkladů současného adaptačního programu prodejců České pojišťovny vytvořit východiska pro výzkum a následně navrhnout změny, které povedou ke zvýšení účinnosti strategie řízení prodejců pojišťovny.

Marketingový výzkum měl identifikovat základní chyby v programu adaptace nováčků České pojišťovny. Následně navrhnout korekce a zlepšení, vedoucí ke zvýšení efektivnosti tohoto programu a omezení odchodů.

Aby bylo dosaženo cíle diplomové práce bylo nutné zjistit, zda prodejcům vyhovuje průběh zapojení do zaměstnání i podmínky, které ho doprovází.

V rámci této práce bylo zpracováno mnoho informací, které byly vyhodnoceny pomocí různých metod. Marketingový výzkum je rozdělen do 3 základních částí. Nejdůležitější část výzkumu tvoří skupinový rozhovor s čerstvými prodejci ČP, který následně doplňuje dotazníkové šetření provedené u všech prodejců „nováčků“ a také telefonické rozhovory s bývalými prodejci, kteří odešli z pozice pojišťovacího agenta v průběhu procesu adaptace.

Bylo zjištěno, že adaptační program, který v současné době Česká pojišťovna používá, je funkční, přesto se v průběhu adaptace vyskytují určité problémy. Základní nedostatky spočívají již v náboru nových prodejců, další vyplývají z průběhu adaptačního programu a jednotlivých charakteristik práce. Největší příčinou častých odchodů z ČP je nevhodnost zaměstnání pro dané prodejce či nespokojenost s některými faktory práce.

Na základě získaných údajů byla navrhována strategie řízení prodejních sil v pojišťovně, která upravuje současný adaptační program s cílem eliminovat vysokou fluktuaci a následně zvýšit efektivnost tohoto adaptačního programu.

Výsledky diplomové práce byly poskytnuty vedení České pojišťovny - Agentuře Opava a Bruntál. Mým přáním je, aby zjištěné informace byly pro Českou pojišťovnu užitečné. Doufám, že výsledky této práce pomohou odstranit současné nedostatky a že odchodů prodejců bude následně ubývat.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] JOBBER D.; LANCASTER G. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [2] HANZELKOVÁ A. a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [3] KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-3.
- [4] ARNOLD J. a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [5] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6] TRACY B. *Jak mnohem lépe prodávat - zaručený systém metod a technik prodeje používaný nejlepším světovými obchodníky*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 325 s. ISBN 80-7226-152-5.
- [7] KLEIBL J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [8] KOTLER, P. *Marketing od A do Z, osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [9] LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis 2005. 60 s. ISBN 80-7329-090-1.
- [10] Branham, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: [jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě]*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [11] MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.

- [12] KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing Management*, 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Internetové zdroje

- [13] *O nás* [online]. Česká pojišťovna [cit. 2010-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskapojistovna.cz/o-nas.html>>
- [14] *Prodej* [online]. Wikipedie, Otevřená encyklopedie [cit. 2009-12-26]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Prodej>>
- [15] *Lidské zdroje* [online]. Wikipedie, Otevřená encyklopedie [cit. 2009-12-24]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%A9_zdroje>
- [16] *Rok 2009 – rok změn na pojistném trhu* [online]. Finanční noviny.cz [cit. 2010-01-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/osfinance/pojisteni/zpravy/rok-2009-rok-zmen-na-pojistnem-trhu/414681>>

Jiné

- [17] KRBOVÁ, P. *Přednášky z předmětu Řízení maloobchodu*. 2009.
- [18] MARHOUNOVÁ, M. *Přednášky z předmětu Řízení prodeje*. 2008.
- [19] Interní informační bulletin sítě VPA České pojišťovny. *Kompas obchodníka*. 2008. roč. 1., č. prosinec, s. 23.
- [20] Interní informační bulletin sítě VPA České pojišťovny. *Kompas obchodníka*. 2009. roč. 2, č. duben, s. 23.
- [21] ŠTENCLOVÁ, J. *Nábor a adaptační program nových zaměstnanců u České pojišťovny a. s. pro region Severní Morava*. Zlín, 2007. 76 s. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.
- [22] Interní materiály ČP. 2009.